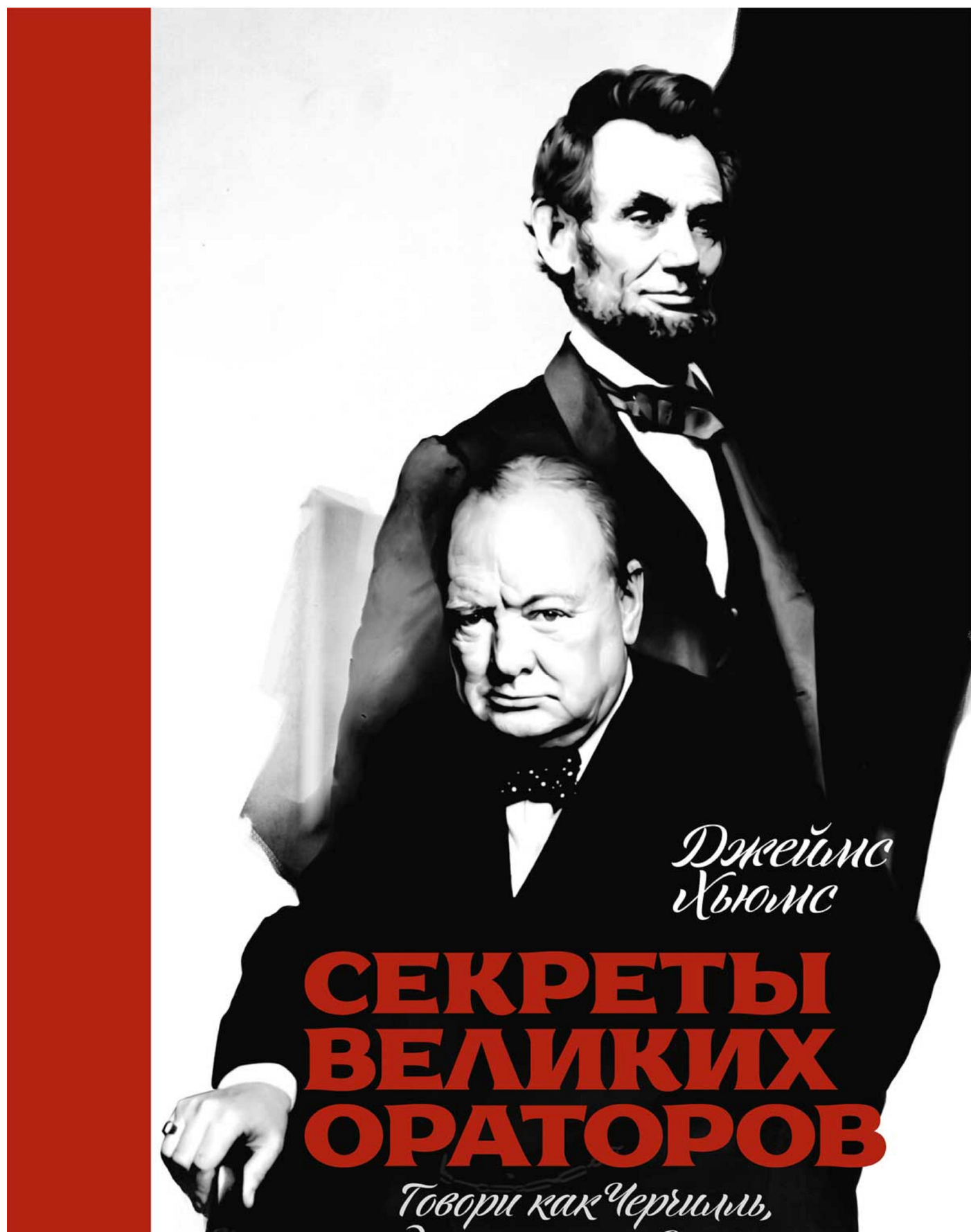
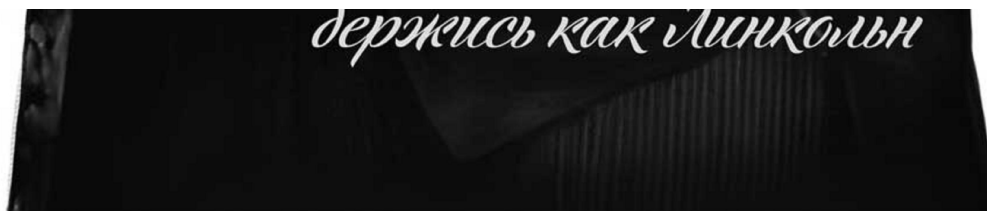


Автор этой книги помогал писать речи пяти президентам США. Он знает свое дело и считает, что научиться говорить красноречиво, по делу и убедительно — непросто, но возможно. Многие известные люди опробовали методики Джеймса Хьюмса и убедились, что навыки красноречия — такой же актив, как хорошее образование, деловая хватка или интуиция. Чем выше ваша позиция, тем важнее ваше умение выступать публично. Прочтите эту книгу, возьмите на вооружение новые идеи и приемы лучших ораторов в истории человечества.





Джеймс Хьюмс

Секреты великих ораторов

Говори как Черчилль, держись как Линкольн

Марку Хольцману лидеру который черпал вдохновение в решениях Черчилля и характере Рузвельта

### Введение

Лидерство — это продажа. А продажа — это ораторское искусство.

Способность главы корпорации вести беседу и продвигать свою компанию — ведущий фактор, определяющий ее стоимость на рынке. Гарольд Берсон, основатель и глава крупнейшего в США пиар-агентства Burson & Marsteller, в результате проведенного опроса установил, что 86 процентов аналитиков, по их собственным словам, «покупают акции, основываясь на репутации главы компании». Берсон пришел к выводу, что именно лидерский характер и навыки продажи, присущие главе компании, служат решающим фактором в укреплении положения корпорации. Если глава компании не способен убедить, уговорить, чтобы продать уникальную компетенцию и будущее своей компании, последняя находится в большой опасности.

Однако Берсон не стал говорить, что услуги пиар-компании, такой, как его собственная, не способны сами по себе превратить главу корпорации в звезду продаж и главный рыночный актив компании.

### Звездное притяжение

Пиар-специалисты могут писать речи для CEO[1], готовить материалы для пресс-конференций и составлять пресс-релизы; могут продумать внешний облик руководителя, научить его правильно ставить ударение в словах и избавиться от провинциального акцента; могут добиться размещения статей о главе компании в Wall Street Journal и Forbes — но даже им не под силу сделать из него яркую личность, героя публичных выступлений.

Сегодня 60 процентов компаний, входивших в список Fortune 500 в 1970-х годах, безвозвратно канули в Лету. В те времена рыночная стоимость компании оценивалась по стоимости имеющейся у нее недвижимости, производственных мощностей, транспортных средств, наличию удобной транспортной инфраструктуры, а также по другим материальным составляющим. Однако многие из этих материальных активов, столь важных в прежние времена, утратили свое значение. Как во время сегодняшней «информационной революции» можно измерить ценность программного обеспечения? Можете ли вы назвать конечную цену информации?

В сегодняшнем вихре перемен способность продавать, присущая первому лицу компании, становится ключевым параметром. Например, когда Стив Джобс вернулся в Apple, цена акций компании всего лишь за один день выросла на 200 процентов, потому что он излучал уверенность и компетентность.

Спросите себя, есть ли у вас навыки общения, которые помогут достичь вершины? Обладаете ли вы

тем самым звездным притяжением, которое будет способствовать росту вашей компании?

## Эпоха личности

Если нынешние времена можно назвать эпохой перемен, на том же основании их можно назвать и эпохой яркой личности.

Об этом прекрасно осведомлены владельцы журнала Time. Журнал People, в свое время отпрыск Time, обошел своего родителя по продажам и популярности.

Знает это и Голливуд. Притягательность популярных звезд — вот что помогает собрать деньги на новый фильм и способствует его продвижению на рынке. Сценарий и сюжет почти ничего не решают.

Эту истину понял и мир политики. Джон Мейджор, премьер-министр Великобритании в 1990–1997 годах, выставив свою кандидатуру на переизбрание, потерпел сокрушительное поражение. Кое-кто говорил, что в этом виноваты сотрудники его администрации, оказавшиеся замешанными в сексуальном скандале. Хотя этот скандал не имел никакого отношения к Мейджору как лидеру правящей партии, он все же оказался агнцом, обреченным на политическое заклятие. Почему? Из-за силы личности его политического противника, человека по имени Тони Блэр.

New York Times писала 2 февраля 2001 года, что Блэр — самый популярный премьер-министр Великобритании, он популярнее даже Черчилля и Маргарет Тэтчер. И еще в статье цитировались слова аналитика о «возвышенном, неземном стиле, преобладающем над содержанием». Далее в статье говорилось о том, что спектакль Блэра — «блестящий рассказ о достижениях, но вовсе не сами достижения».

Тони Блэр — истинный мастер ораторского искусства. То же можно сказать о его американском единомышленнике, Билле Клинтоне. Несмотря на попытку импичмента и скандал с Моникой Левински (не говоря уже о Whitewater[2], Filegate[3], Travelgate[4]), популярность Клинтона постоянно росла, потому что он умел ярко демонстрировать свои лидерские качества.

В корпоративном мире, как и в политическом, лидеры такого типа, как Буш-старший, вряд ли смогут выжить. Как-то раз, когда я делал наброски для выступлений Буша-старшего, он сказал мне: «Все эти речи — дерьмо». Однако это «дерьмо» может оказаться языком лидерства. Буш не понимал обаяния Рейгана, который в совершенстве владел ораторским искусством.

## Человек-паук и Король Лев

Дни SEO типа «Человек-паук» — неутомимых, самоотверженных администраторов, вникающих во все детали, усердно плетущих сеть корпоративной структуры, образцовых менеджеров — ушли безвозвратно. Во все вникающие руководители, наделенные невероятной способностью находиться в десяти разных местах одновременно, сегодня уже неэффективны. Руководители наподобие Гарольда Генина из AT&T или Джона Эйкерса из IBM были подлинными лидерами навсегда ушедшего мира, в котором ценность компании определялась стоимостью активов.

В современную эпоху информационной революции именно Лев, а не Паук выживет в корпоративных джунглях и взберется на вершину власти. Неудивительно, что гигантская компания по производству фильмов сделала своим символом именно льва. Гривастый лев с огромной головой воплощает в себе силу и власть; громкий рык этого сильного животного внушает мысль о его могуществе.

Лидеры с характером, который обеспечивает успех на рынке, становятся победителями. Овладение искусством говорить, как лидер, способно превратить Паука во Льва.

Таким Львом был Франклин Рузвельт. Его главная заслуга даже не в том, что он вывел страну из депрессии (это сделала Вторая мировая война). Благодаря тому, что его ораторские качества воспламенили сердца американцев и возродили в них новые надежды, он смог победить на четырех выборах.

Еще один Лев — Уинстон Черчилль. Когда Британия оказалась в отчаянном положении, его слова стали оружием против нацистов — в результате они отказались от идеи завоевания Британии. Черчилль олицетворяет собой ораторскую мощь.

Читая эту книгу, вы откроете для себя истинных лидеров, от древних — таких, как Демосфен, — до политиков недавнего прошлого вроде Рональда Рейгана, от тех, кто завоевывает мир с помощью силы, как Наполеон, до тех, кто покоряет его с помощью любви, как Иисус Христос. Вы узнаете, какими инструментами и приемами пользовались эти люди, как они оттачивали и совершенствовали свои навыки, чтобы, используя их как секретные технологии, укрепить свою власть.

Заметьте, у будущих лидеров не было предпосылок стать великими.

— Наполеон, человек маленького роста, создал собственные стратегии, чтобы доминировать в любом окружении.

— Линкольн научился отвлекать внимание от своего визгливого голоса и провинциального акцента.

— Черчилль нашел способы компенсировать свою шепелявость и заикание и сделать так, что его достоинства засияли подобно бриллиантам.

— Мартин Лютер Кинг-младший, представитель черного населения в белой Америке, добился того, чтобы его услышали.

— Маргарет Тэтчер, единственная женщина в мужском клубе, каким до нее был британский парламент, сумела преодолеть стереотипы восприятия женщин в политике.

Мастера ораторского искусства шлифовали свои приемы и техники, чтобы привлекать к себе внимание и придавать вес своим речам.

## Облик, манеры и сила

В этой книге раскрываются секреты ораторского искусства и тайны харизмы, которыми владели великие ораторы прошлого и люди, сумевшие изменить ход мировой истории. Приложив некоторые усилия, вы тоже сможете постичь эти секреты: для овладения одними достаточно нескольких минут, другими — пара часов, а чтобы овладеть третьими, потребуется несколько дней. Возьмите на вооружение предлагаемые здесь приемы, и вы обретете уверенность, самообладание и энергию, которые придадут вашей речи динамику и убедительность.

## Сила вступительной паузы

Я медлю и в бездействии колеблюсь.

*Вильям Шекспир[5]*

Для большинства будущих лидеров внешний облик — это актив номер один. Еще Бенито Хуарес, первый демократически избранный президент Мексики (и первый, который не был диктатором) был ростом меньше пяти футов[6] и отличался на редкость непривлекательной внешностью. «Бедняга Хуарес похож на жабу», — говорили друг другу мексиканские богачи. Кроме того, Хуарес был первым президентом не испанцем по происхождению, а чистокровным индейцем.

Как мог человек со столь невыгодными исходными данными преодолеть предрассудки элиты, подавляющее большинство которой составляли креолы и чистокровные испанцы? Как смог он заслужить уважение метисов, которые свысока смотрели на крестьян-индейцев? Тем не менее, несмотря на свой маленький рост, а также тот факт, что свои политические речи на испанском языке он произносил с грубым сапотекским акцентом, Хуарес достиг высочайшего положения в Мексике.

### Заставьте слушателей ждать ваших слов

В возрасте 26 лет Хуарес попал в законодательное собрание Мексики. Когда этот невзрачный низенький индеец поднялся, чтобы произнести свою первую речь, большинство слушателей смотрели на него с презрением. Однако у него уже был собственный стиль выступлений. Он не сразу начал говорить, а какое-то время молча стоял, всматриваясь в лица слушателей, спокойно встречая взгляды тех, кто глядел на него снисходительно и недоброжелательно. Шум в зале постепенно стих, установилась полнейшая тишина. Хуарес, зная, что многие из его слушателей сомневаются в том, что он свободно владеет испанским, специально начал с длительной паузы, подогревая ожидание зала, потом произнес первые слова своей речи:

Libertad, Dignidad, Humanidad...[7]

Эти громкие слова ясно и четко прозвучали в притихшем зале.

### Как начинал Бонапарт

Наполеон тоже был мастером паузы. Как и Хуарес, он был невысокого роста, к тому же общался со своими подчиненными на французском языке с сильнейшим итальянским акцентом — так говорили на острове Корсика, откуда Наполеон был родом.

Наполеон — равных которому, конечно же, не было среди составлявших войско людей, — прежде чем обратиться к солдатам с речью, выдерживал внушительную паузу — 40–50 секунд. Возникло ощущение, что с каждой секундой, удлиняющей его паузу, он рос в глазах подчиненных.

Наполеон был одним из самых влиятельных людей в мировой истории, в том числе и потому, что владел секретами харизмы. *Внушительная пауза* — вот ключ к повышению значимости сообщения.

### Тишина во время выступления

Представляете ли вы нового президента клуба или оратора, ведете ли торжественную церемонию или выступаете в торговой палате, обязательно добейтесь тишины. Так же, как актер может сыграть героя любого роста, вы можете заставить свою речь звучать с максимальной убедительностью, если правильно выберете стиль поведения.

Кориолан, главный герой одноименной пьесы Шекспира, отличался властными манерами. Один из персонажей говорит о нем так: «Взглядом он, кажется, панцирь пробить в состоянии»[8]. Играя роль Кориолана, канадский актер Кристофер Пламмер подчеркивал эту особенность своего персонажа особой *драматической паузой*.

Попробуйте и вы начать со стратегической паузы, когда нужно будет рассказать о новом товаре или настанет ваша очередь выступить во время совещания. Если кто-то из слушателей задает вам вопрос, не торопитесь выпалить ответ, даже если он у вас готов, а сделайте паузу — тщательно обдумайте вопрос и подберите слова, в которые будут облечены ваши мысли. Прежде чем говорить, мысленно структурируйте ответ — превратите его в законченные предложения с подлежащими и сказуемыми. Поспешный ответ наводит на подозрение, что вы не до конца поняли вопрос. *Многозначительная*

*пауза* перед ответом добавит весомости вашим словам и улучшит их восприятие слушателями. Вы будете выглядеть, как человек, внимательно выслушавший вопрос и обдумавший ответ, а не как легкомысленный болтун, который так и рвется вперед с поспешным или шаблонным ответом.

Отвечая на вопрос, помните о *силе паузы*. Рассматривайте ее как нечто вроде ремня безопасности, которым вы пристегиваетесь, прежде чем надавить педаль газа и тронуться с места, как меру предосторожности от случайных ляпов. Прежде чем отвечать, помолчите и, подняв глаза на задающего вопрос, какое-то время пристально смотрите на него.

### Прием Гитлера

Адольф Гитлер, чье красноречие уступало лишь его злодеяниям, был настоящим мастером *выразительной паузы*. На старых пленках видно, как он нервно теребит усы, морщит лоб и суетливо мнет в руках свои записи на протяжении нескольких минут, стоя на берлинской площади перед тысячами людей, ждущих его слов. Затем, после долгой *драматической паузы*, когда внимание толпы достигает пика, он начинает почти шепотом:

Мы хотим мира...

### Пауза усиливает авторитет

Элизабет Кэди Стэнтон, общественная деятельница, одна из первых борцов за права женщин, развила в себе качества блестящего оратора — в том числе научившись грамотно использовать воздействие паузы. Стэнтон знала, что мужчины воспринимают женщину, которая берется читать лекции или проповедовать, как некую шутку природы. Она была знакома с остротой доктора Сэмюэля Джонсона, известного английского эссеиста XVIII века, как-то раз заметившего:

Сэр, читающая нравоучения женщина сродни стоящей на задних лапах собаке: не то чтобы у нее это хорошо получалось, но удивительно, что она вообще это делает.

Даже представительницы ее пола находили странной идею о том, что женщина может оказаться у власти. Стэнтон понимала, что прежде чем она скажет хоть слово своим слушателям, она должна привлечь внимание и завоевать уважение.

Ораторы — неважно, мужчины они или женщины, низкие или высокие, — могут повысить свою значимость благодаря стратегически рассчитанному молчанию.

*Выразительная пауза* была ее оружием для создания атмосферы значимости. И в ее руках оно работало безотказно. Слова из речи Элизабет Кэди Стэнтон на конференции в Сенека-Фоллз остались в истории как один из примеров непревзойденного ораторского мастерства:

Мужчина не может в одиночку выполнить свое предназначение, он не в состоянии продолжить свой род без нашей помощи.

**Даже великие произведения гениальных художников Рафаэля или Рембрандта нуждаются в рамках; то же самое относится и к выступлениям. Эта рама — хорошо просчитанная пауза.**

### Пауза — психологический балансир

В 1991 году королева Елизавета II (ростом в пять футов и два дюйма[9]) прибыла в Вашингтон с государственным визитом и должна была выступить с официальным приветствием в Роуз Гарден. Для нее была подготовлена кафедра. Однако когда она взошла на нее, оказалось, что высота кафедры

отрегулирована под рост президента Буша, и королеву едва видно. Служба протокола быстро пододвинула ей стульчик, чтобы она встала на него. Поднявшись, королева сделала долгую паузу, прежде чем начать говорить, и эта пауза еще больше подогрела внимание, с которым собравшиеся ждали в тишине ее слов.

*Выразительная пауза* может сыграть для женщины роль психологического балансира. В 1957 году я был свидетелем весьма выразительной паузы, с которой королева Елизавета начала свое выступление в губернаторском дворце в Вильямсбурге, в Вирджинии. Пауза приковала внимание восхищенной публики, и в создавшейся атмосфере официальное приветствие королевы прозвучало искренне и глубоко. Однако эта же речь королевы, опубликованная на следующий день в газете, выглядела совершенно банальной. Значительность королевской паузы буквально заморозила слушателей и многократно усилила значение каждого произнесенного ею слова.

Ораторы — неважно, мужчины они или женщины, низкого роста или высокие, — могут повысить свою значимость благодаря стратегически рассчитанному молчанию.

### Пауза — ключ к вниманию аудитории

Прежде чем начинать говорить, зафиксируйте взгляд на одном из слушателей. Не торопитесь открывать рот — сначала заставьте себя мысленно произнести первое предложение. Каждая секунда молчания усилит воздействие первых слов вашей речи. Сделайте *выразительную паузу* своим тайным оружием и используйте его в начале каждого выступления.

Встав перед аудиторией и осмотревшись, дождитесь, когда все внимание присутствующих будет приковано к вам — и тогда ваша речь произведет гораздо больший эффект.

### Сила первой фразы

... начинаньям способствуй отважным...

*Виргилий*[10]

Успешные и убедительные ораторы начинают свои выступления мощно и охотно используют для затравки интригу, одобрение или похвалу. В 1875 году один бывший раб выступал перед деловым сообществом Атланты. Но начал ли Букер Вашингтон свою речь с того, что поблагодарил своих гостей за возможность выступить перед ними? Сказал ли он огромное спасибо своим белым слушателям за то, что согласились выслушать чернокожего? Нет! Вот как он начал свое выступление на открытии торгово-промышленной выставки в Атланте:

Джентльмены, треть населения Юга — это люди черной расы.

Начав с этого неопровержимого факта, оратор завладел вниманием аудитории. Она с неослабным вниманием выслушала остальную часть речи.

### Пан или пропал: начало речи

Прайм-тайм любого выступления или речи, которую вы произносите, — это начало, первые слова. Каждый человек в зрительном зале жаждет узнать, что вы за птица и как поете. Поэтому используйте этот ценный психологический момент для *мощного начала*.

Черчилль заметил однажды: «Красивое начало — залог провала». Начиная с чего-то приятного, но неоригинального, вы рискуете показаться унылым и скучным. Тем не менее 99 процентов СЕО начинают свои выступления примерно так:

Какое удовольствие выступать перед членами вашего чудесного клуба! Я всегда с большим уважением относился к вашим славным традициям и достижениям...

Это банально, скучно и глупо!

А вот как великий темнокожий лидер Америки Фредерик Дуглас начал свою речь в Огайо 4 июля 1852 года:

Простите, а для чего вы вообще пригласили меня? У меня и у людей, которых я представляю, нет причин праздновать этот день.

Разумеется, совсем не это хотели услышать слушатели Дугласа!

Еще один пример мощного хорошего начала дает нам Черчилль, который 10 мая 1940 года выступал перед членами парламента, большинство из которых в течение нескольких лет игнорировали и высмеивали его предостережения насчет Гитлера. Начал он с неожиданно суровой ноты:

Я впервые обращаюсь к вам как премьер-министр в суровую годину от имени нашей страны, нашей Европы, всех наших союзников и прежде всего — от имени самой свободы.

Вот еще один пример драматического обращения, посвященного примирению. Свою инаугурационную речь в американском Капитолии 4 марта 1801 года Томас Джефферсон начал такими словами:

Все мы — республиканцы, все мы — федералисты.

Целью Джефферсона было объединение двух национальных политических группировок.

Когда дело заходит о первых фразах речи, опытные ораторы дня сегодняшнего подражают величайшим ораторам прошлых лет. Доктор Джон Росс, пресвитерианский священник в Пуэбло и один из самых ярких проповедников, которых мне довелось слушать, сказал мне как-то: «Джейми, если не завладеть их вниманием в течение первых нескольких секунд, мужчины переключатся на сравнение шансов на победу „Бронкос“ и „Рэйдоров“, а женщины — на мысли о том, не перестоит ли мясо в духовке».

Прайм-тайм любого выступления или речи, которую вы произносите, — это начало, первые слова.

### Яркое, энергичное начало

Начните со слов, сразу же приковывающих внимание, как это сделал в 1946 году патриарх политического Олимпа США Бернанд Барух в своем заявлении перед Комиссией по атомной энергетике:

Мы собрались здесь, чтобы сделать выбор между быстрым и мертвым.

Сэм Адамс, представитель Массачусетса, начал свою речь на ассамблее в 1776 году таким мощным вступлением:

Нас на этом континенте — к удивлению всего мира — три миллиона душ, объединенных одной



идеей.

Или посмотрите, как сенатор Дэниел Вебстер начал свое выступление, посвященное Компромиссу 1850 года:

Я говорю сегодня не как житель Массачусетса и не как человек Севера, но как американец.

Вы также можете начать свое выступление историей из своей жизни, которая могла бы затронуть струны душ ваших слушателей или задеть их за живое. Линкольн как-то раз позабавил публику, начав свою ответную речь в адрес Стивена Дугласа следующим образом:

Все, что сказал мистер Дуглас, — истинная правда, но я лично держал бакалейную лавку и сам продавал разные товары, в том числе и виски. И я прекрасно помню, что в те дни мистер Дуглас был одним из лучших моих покупателей. Много раз я стоял за прилавком и продавал виски мистеру Дугласу, который стоял по другую сторону прилавка. Разница лишь в том, что я давно уже перешел на другую сторону, а мистер Дуглас упрямо продолжает оставаться там же, где и был.

Линкольн знал, что в серии его дебатов с Дугласом в Иллинойсе ему надо было как можно скорее добиться симпатии и поддержки публики, чтобы противостоять своему знаменитому сопернику, известному оратору и политическому деятелю. Будучи не столь известным политиком, Линкольн не мог упустить стратегическую возможность завладеть вниманием публики и не стал тратить время на пустые банальности.

Если вам надо сообщить какую-то яркую новость — или серьезный факт, попробуйте начать свое выступление именно с этого.

### «Вчера, 7 декабря...»

Если вам нужно сообщить какую-то трагическую новость или серьезный факт, можете сразу же переходить к делу, как это сделал президент Рузвельт в 1941 году:

Вчера, 7 декабря 1941 года — в день позора — Соединенные Штаты были внезапно и злоумышленно атакованы военно-морскими и воздушными силами Японской империи.

Или сделайте так же, как президент Трумэн в своем радиообращении к нации 6 августа 1945 года:

Шестнадцать часов назад американский самолет сбросил атомную бомбу на Хиросиму...

Возможно, вы говорите сами себе: «Да ладно, я не президент Соединенных Штатов Америки. Я просто провожу презентацию нового товара». Но даже если вы не вещаете из Белого дома и вас не слушает вся нация, все равно начать с яркого и запоминающегося заявления — очень хороший способ зацепить слушателей.

### Боритесь с клише

Однажды мне довелось наблюдать, как глава одной компании по производству керамики начал свою речь, держа обеими руками большое блюдо, которое выглядело невероятно элегантно, точно было изготовлено Spode или Lenox. Внезапно со всего маху он швырнул блюдо на пол. Оно не разбилось, а вот клише стандартного начала речи разлетелось вдребезги.

Однажды Черчилля спросили, почему он никогда не начинает свою речь словами «Для меня огромное удовольствие...», на что тот ответил:

Не так уж много на свете вещей, которые доставляют мне удовольствие, и произнесение речей отнюдь не относится к их числу.

Черчилль считал, что следует овладеть вниманием слушателей с самого начала выступления, с первых же слов.

### Ремарка, или фраза в сторону

Один СЕО как-то спросил меня: «Джейми, следует мне сказать что-нибудь приятное людям, которые меня пригласили?»

«Нет, — ответил я ему, — во всяком случае не в начале речи, иначе публика подумает, что ты чувствуешь себя обязанным говорить это».

Черчилль как-то раз объяснил, что похвала в начале выступления звучит как лесть, тогда как те же слова ближе к середине речи выглядят совершенно естественно. Он назвал это *приемом отложенной благодарности*.

Однажды я слышал, как одна дама вставила такую благодарность в кульминационную часть своей речи: «И если уж говорить о лидерстве, никто не может служить лучшим примером лидера, чем мэр Флэрти, который...»

Я также слышал, как один конгрессмен умудрился воткнуть благодарность в середину своей речи, используя прием, который принято называть свободной ассоциацией: «Между прочим, эти цифры в газете по поводу цен так же далеки от реальности, как мой мяч от восьмой лунки во время игры в гольф с вашим председателем Биллом Рейли в прошлом году...»

Произносите вы несколько слов на церемонии посвящения, или духоподъемную зажигательную речь для стимулирования торгового персонала, или официальное приветствие, используйте потенциал мощного начала.

И пусть все речи, которые вам довелось услышать, начинались со слов: «Мне выпала честь...» Такие зачины до безобразия затерты — как старая монета, побывавшая в стольких руках, что на ней стерлась чеканка и уже не различить достоинства. Помните, что слова благодарности в начале речи звучат банально, и те, кому они предназначены, не оценят ваших добрых слов.

Если вы действительно хотите выразить особое уважение или благодарность, выберите для этого момент в середине своей речи, когда они будут звучать искренне и смогут передать те чувства, которые вы в них вкладываете, например:

Между прочим, я выступал во многих городах страны, но этот — первый, от которого мне были вручены ключи. Поэтому и я в свою очередь надеюсь, что моя речь поможет вам найти ключи к новым возможностям в вашем городе.

### Сразу покажите, что вы лидер

Если вы хотите, чтобы вас восприняли как лидера, выбирайте *сильное начало*. Заурядные ораторы уходят в сторону на первой же фразе, рассыпаясь в благодарностях. Разница между посредственным и блестящим оратором очень часто состоит вот в чем: первый начинает с банальности, второй — сразу берет быка за рога.

Например, CEO крупной компании по производству бумаги начал собрание, посвященное зимним распродажам, так:

Мы имеем самый урожайный в истории компании год... [пауза] и, надеюсь, не только на бумаге!

Сиэтл, великий вождь индейских племен Северо-Запада США, начал свое выступление перед белой публикой в 1854 году таким критическим замечанием:

Было время, когда наши народы покрывали эту землю, как волны моря покрывают ракушками дно. Теперь это только воспоминание, скорбное воспоминание[11].

Один из лучших проповедников Америки, доктор Джеймс Форбс из Нью-Йорка, однажды начал свою проповедь, посвященную отношениям человека и Бога, стукнув по камертону и объявив: «Господь слышит человека, и вы можете услышать Господа».

### Сотню лет назад...

Я слышал Мартина Лютера Кинга в августе 1963 года, когда он выступал перед сотнями тысяч собравшихся на ступенях Мемориала Линкольна. Первые же слова речи Кинга[12] напомнили выступления президента-мученика:

Сто лет назад великий американец, под чьей символической тенью мы сегодня собрались, подписал Декларацию об отмене рабства...

### Слова, приковывающие внимание

Если вы принялись за написание текста речи для какого-нибудь мероприятия, не жалейте времени и сил на составление первого предложения. Обдумывайте его, оттачивайте, повторяйте снова и снова, доводите до совершенства.

Запланируйте мощное начало. После него возьмите столь же мощную паузу, а затем отпустите остроту, которая взорвет не готовый к ней зал. Мощное начало — отличный способ привлечь внимание и разбудить слушателей. Сразу берите быка за рога!

### Сила образа

...и лишь по платью

Ты человеком стал[13].

*Вильям Шекспир*

Генерал Джордж Вашингтон пудрил волосы, носил щегольской камзол и длинный жакет и всегда следил, чтобы его короткие штаны и чулки выглядели безупречно. Прежде чем спуститься по лестнице в Маунт-Верноне к гостям во время приема, он проверял, начищены ли до блеска его черные туфли.

Он был одинаково внимателен к своему внешнему виду и в штабной палатке, и на поле боя.

### Облик монарха

Из героев американской истории, наверное, никто не производил более яркого впечатления, чем

Джордж Вашингтон. У тех, кто служил ему, благоговение вызывало не только его красноречие, но и обаяние. Женщины, танцевавшие с ним, говорили, что он божественен. Своей притягательностью он был в значительной степени обязан своему внешнему виду. При шести футах и трех с половиной дюймах[14] роста он был самым высоким человеком среди современников. Он считался самым высоким в штате Вирджиния. Его манеры даже в последние дни жизни оставались безупречными.

Сэр Уинстон Черчилль в своей «Истории англоязычных народов» пишет, что именно неподражаемая манера держаться помогла Джорджу Вашингтону во время зимних морозов 1777–1778 годов сосредоточить силы Континентальной армии на достижении победы при Вэлли-Фордж. Поведение Вашингтона в то трудное время, как отметил Рузвельт в очередной «Беседе у камина» 23 февраля 1942 года, стало образцом моральной стойкости для американцев на все времена.

В 1774 году Вашингтон был единогласно избран в первый, а в 1775-м — во второй Конституционный конвент. Но в 1776 году в трудный момент большинство конгрессменов бежали в Филадельфию, а оставшиеся предоставили командующему Континентальной армией Джорджу Вашингтону пост председателя Конвента. И именно он был избран несколькими годами позже первым президентом Соединенных Штатов Америки. Заняв должность председателя Конвента, Вашингтон восстановил его полномочия. Не согласись он вести заседания, американцы не имели бы сегодняшней Конституции и нынешней модели государственного управления.

После принятия конституции Вашингтон по единогласному решению коллегии выборщиков стал официальным кандидатом на пост президента. Его называли «избранным королем». На этот пост претендовали и другие политические деятели того времени, но были отвергнуты. Вашингтону предлагали престол даже немецкие княжества в Европе. Он отказался, объяснив, что не чувствует себя готовым к такой деятельности. (Вашингтон был не первым и не последним храбрым генералом, которого приглашали на европейский престол: сегодняшние монархии Нидерландов и Швеции ведут свою генеалогию от смелых иностранцев-военнослужащих.) К Джорджу Вашингтону, гораздо больше обладавшему подлинным величием, нежели изнеженные отпрыски Бурбонов и Стюартов, как нельзя лучше подходили слова Шекспира: «Вот истинный король!» Вашингтон знал, как должен выглядеть и вести себя настоящий монарх — он понимал, насколько важны внешний вид и манеры.

Вашингтон, подобно Рональду Рейгану двумя столетиями позже, смотрел на президентство как на своего рода театр.

Совершая торжественные визиты в новые штаты, перед въездом в город он выходил из кареты, приводил в порядок одежду, чистил обувь, а потом садился на своего белого жеребца Прескотта и торжественно въезжал в город во главе пышной процессии.

### **Первый поп-идол**

Хотя Бенджамин Франклин руководствовался совсем другими правилами, он тоже знал, как произвести впечатление своим внешним обликом. Прибыв в Версаль, чтобы вступить в должность посла Америки во Франции, он решил выделиться на фоне придворных Людовика XVI, носивших парики и разодетых в шелка и бархат. Салли, дочь Франклина, заметила: «Папочка, тебе надо купить новый наряд для Версаля».

Франклин ответил ей: «Я хочу выглядеть как первопроходец, а не как король».

Вместо шелкового камзола Франклин носил простой суконный сюртук, парик не надевал. Он использовал «радикальный шик», демонстративную «немодность» за двести лет до того, как этому стилю придумали название. В то время как «естественный человек» Руссо был дикарем-философом, Франклин играл роль «естественного человека» Нового Света, вдохновляя окружающих его поклонников. Он был первым американским поп-идолом, образ которого экспортировался за рубеж.

В 1783 году, когда был подписан мирный договор, положивший конец войне за независимость США, Бенджамин Франклин облачился в поношенное коричневое пальто из хлопчатобумажной ткани, застегнутое на все пуговицы от горла до колен. Когда приятель Франклина, посланник США во Франции Джон Адамс попенял другу за то, что тот в столь славные для страны времена носит невзрачное облачение, тот ответил:

Адамс, это пальто было на мне десять лет назад — в день дуэли с британским королевским прокурором Веддерберном, и теперь я хочу дать этому пальто шанс отыграться.

Одежда многое может сказать о своем владельце. Выбор предметов одежды не должен быть случайным и непродуманным.

Джеймс Монро, пятый президент США и последний из представителей Вирджинии на этом посту, тоже умел заставить одежду говорить. Он в совершенстве владел *силой образа*. Когда на смену вычурному стилю Регентства пришла мода XVIII века — кюлоты и чулки, Монро продолжал носить офицерскую форму и фуражку с кокардой, чтобы напомнить гостям, приходившим к нему на приемы в резиденцию, о своих заслугах во времена войны за независимость, уже ставшей для многих историей. Более того, он предпочитал, чтобы его называли полковником Монро, а не президентом Монро. Его наряд должен был продемонстрировать посетителям, что Джеймс Монро, как и Джордж Вашингтон, в первую очередь был солдатом войны за независимость.

### Красноречивый символ

Авраам Линкольн, казалось, не придавал значения производимому им впечатлению. Но почему этот человек ростом в шесть футов и четыре дюйма[15] (намного выше среднего роста современников) выбрал в качестве своей визитной карточки такой головной убор, как цилиндр? Ведь этим он еще больше увеличивал свой рост. Кроме того, он носил на плечах шаль поверх черного костюма — такой наряд еще больше подчеркивал его худобу.

Мундштук Франклина Делано Рузвельта, сигара Черчилля, трубка Сталина — все это хорошо узнаваемые символы периода Второй мировой войны. Скульптура Уинстона Черчилля перед британским посольством в Вашингтоне изображает премьер-министра военной поры с сигарой в руке. А вот недавно построенный Мемориал Рузвельта в Вашингтоне — удар по имиджу президента, победившего Великую депрессию и выигравшего Вторую мировую, потому что статуя изображает Рузвельта сидящим в инвалидном кресле. Лицо у него усталое и напряженное — он вовсе не веселый и не жизнерадостный, каким запомнили его люди моего поколения по фотографиям и кинохронике. В его мундштуке нет сигареты — ее убрали из соображений политкорректности.

Создатели Мемориала Франклина Рузвельта решили подчеркнуть тему физической немощи президента, поместив на стелу самые известные высказывания, выбитые азбукой Брайля, — причем на такой высоте, что дотянуться до них и прочитать, не смог бы и баскетболист Шакил О'Нил (будь он слепым), даже встав на цыпочки! И, как ни странно, знаменитые слова Рузвельта о «дне позора», сказанные на следующий день после нападения на Перл-Харбор, не попали на эту стелу.

### Невидимое кресло Рузвельта

Люди моего поколения никогда не видели фотографий президента в инвалидном кресле. Рузвельт, который хорошо чувствовал *силу образа*, никогда не позволял журналистам снимать его в образе калеки.

В 1924 году, когда Рузвельт должен был произносить речь в честь губернатора Альфреда Смита на церемонии выдвижения последнего в кандидаты на президентский пост, он заранее прибыл в

Мэдисон-сквер-гарден, чтобы без свидетелей устроиться в специально подготовленном кресле за кафедрой. Делегаты от Демократической партии прекрасно помнили, как четыре года назад они приветствовали веселого и пышущего здоровьем Рузвельта, которого выдвинули в кандидаты на пост вице-президента в связке с Джеймсом Коксом, губернатором Огайо, тогдашним претендентом на президентское кресло. Рузвельт ни за что не позволил бы никому увидеть себя в инвалидном кресле. Когда пришло время выступать, он ухватился руками за кафедру и рывком подтянул свое тело вверх. Пока аудитория приветствовала оратора продолжительными аплодисментами, он успел прийти в себя после этого рывка. Внешний вид, образ были крайне важны для Рузвельта.

### Аксессуары

Уинстон Черчилль прекрасно понимал, какое значение имеет внешний вид. Его «боевым нарядом» был темно-синий в тонкую серую полосу костюм-тройка и золотые часы-луковица, унаследованные от отца, которые он носил в жилетном кармане на цепочке. Обычно к этому костюму он надевал голубой галстук в горошек, подчеркивавший цвет его глаз. Манжеты его белой рубашки были украшены золотыми запонками с гербом рода Мальборо. Из нагрудного кармана выглядывал накрахмаленный белый носовой платок.

Черчилль знал, как сделать свой облик еще более выразительным: у него были массивные очки в черной оправе, сигара в левой руке; пальцы правой руки он складывал буквой V — символ победы.

Черчилль, как и Рузвельт, был прирожденным актером. Он знал, как сделать свой облик еще более выразительным с помощью деталей: у него были массивные очки в черной оправе, которые он надевал, когда надо было что-то прочесть, сигара в левой руке, которой он выразительно размахивал; пальцы правой руки он складывал буквой V — символ победы. Даже его шляпа была особенной — гибрид хомбурга и котелка, изготовленный на заказ в лондонской шляпной мастерской Locke's.

### Сумка Маргарет

Второй великий британский премьер-министр прошлого века тоже фанатично следил за своим образом. Раз в неделю парикмахер приводил в порядок пышную прическу Маргарет Тэтчер. Ее сшитые на заказ костюмы — темно-фиолетового, темно-синего и оливкового цветов — всегда были безукоризненны, украшением служили изысканные броши на левом лацкане или на плече. Она была звездой и прекрасно играла свою роль. Мужчины, члены кабинета министров, на ее фоне выглядели бледно. Она не назначила на министерские должности ни одной женщины. Ей нравилось быть единственной женщиной в помещении и на фотографии. Со своей неизменной сумкой и хорошо поставленным голосом она выглядела, как классная дама, раздающая поручения британским политикам.

Сумка Маргарет Тэтчер — такая же важная часть ее облика, как сигара Черчилля. Неудивительно, что на недавнем благотворительном аукционе ее сумка была продана за 150 тысяч долларов. Один политический деятель из оппозиционного лагеря так сказал о ней: «Мэгги не пропустит ни одного британского ведомства, чтобы не стукнуть по нему своей сумкой».

Один министр рассказывал, как однажды он прибыл на Даунинг-стрит, 10, на заседание кабинета министров. Премьер-министра на месте не было, но ее сумка стояла прямо посередине стола. Присутствующие молчали: сумка подавляла их.

### Звездный стиль

Если каждый имеет право на свои пятнадцать минут славы, то уж тем более у каждого есть мгновение, когда он ощущает себя звездой, — когда, например, выступает с лекцией, вручает памятный знак или награду, председательствует на мероприятии или присутствует в качестве почетного гостя на банкете.

Сейчас никто уже не вспоминает о таком понятии, как «воскресный костюм», но «звездный наряд» у вас должен быть непременно. Речь идет об одежде, которую вы наденете на торжественное мероприятие. Если вы не являетесь счастливым обладателем идеальной фигуры, на которой прекрасно сидят готовые вещи, лучше обратиться к портному. Хороший портной прекрасно сумеет замаскировать излишние округлости, если они у вас имеются. Можете выбрать темно-синюю ткань в тонкую светлую полоску, столь любимую Черчиллем, — или усовершенствовать его стиль, выбрав полоску пошире и поярче, чтобы ее хорошо было видно даже полузащитнику на дальней линии.

Вы можете также остановить свой выбор на сшитом на заказ костюме из темно-серой шерсти, который так любил надевать для выступлений Сайрус Вэнс, бывший госсекретарь США. Но главное — вам надо придумать для своего образа фирменный знак, узнаваемую деталь, например особым образом завязанный галстук или алый жилет в стиле бывшего губернатора Висконсина, известного оратора. Возможно, вашей отличительной чертой станет красно-коричневый галстук и в тон его основного цвета носовой платок в нагрудном кармане пиджака. Сенатор Маргарет Чейз Смит, первая женщина — кандидат на президентский пост, всегда носила в петлице красную гвоздику. Первая леди Жаклин Кеннеди запомнилась своими маленькими шляпками.

У СЕО по фамилии Гамильтон было десять галстуков из шотландки цветов клана Гамильтон. Каждый раз, когда ему надо было выступать, он надевал новый, чтобы не примелькались.

Однако ни в коем случае не экспериментируйте с аксессуарами, как это делает Хиллари Клинтон, которая к тому же постоянно меняет прическу. Пусть ваш стиль будет незатейлив, но он должен быть единым и неизменным! Вспомните Барбару Буш и ее фирменный белый жемчуг, так хорошо гармонировавший со светлыми волосами. Выбирайте стиль, который подойдет вам и по которому вас всегда смогут узнать.

### Сиять, подобно звезде

Возможно, вы считаете, что такие элементы внешнего вида, как туфли или маникюр, не стоят вашего внимания. Тем не менее ваша обувь должна быть вычищена, костюм — отглажен, руки и ногти — ухожены. Даже президент не может пренебрегать такими вещами. На эту тему даже есть анекдот:

Авраам Линкольн в ожидании визита представителя церкви, который должен быть явиться с каким-то прошением, чистил туфли в своем кабинете, когда к нему неожиданно вошел секретарь со срочным вопросом. Пораженный видом президента с ваксой и щеткой в руках, он растерянно спросил: «Господин президент, вы чистите свои туфли?»

На что Линкольн раздраженно ответил: «Чьи же еще туфли я должен чистить?»

Глава одной из крупнейших компаний на рынке вторичного страхования как-то раз сказал мне: «Джейми, я никогда, ни при каких условиях не дам работу человеку, если у него нечищенная обувь и грязные ногти, будь он хоть семи пядей во лбу!»

### Повседневная и спортивная одежда

В гардеробе каждого служащего, будь то мужчина или женщина, должны быть не только выходные костюмы, но и повседневная, и спортивная одежда.

Повседневная рабочая одежда нужна, когда вы продаете товар клиенту, презентуете товар, проводите деловые встречи или рассказываете о результатах анализа рынка на внутренней конференции. В такие моменты вы — я не звезда, а поддержка и опора. И не рискуйте своим местом, пытаясь превзойти красотой и дороговизной нарядов своего начальника или директора фирмы.

### Мужской стиль[16]

Достоинство повседневной одежды в простоте и удобстве, а не в стиле. Самым подходящим считается костюм-двойка (тройка наряднее, оставьте ее для праздников) серого или темно-синего цвета, можно в тонкую неяркую полоску. Избегайте слишком широкой полоски в стиле киношного мафиози. Носите обычный галстук, не бабочку. Выбирайте кожаную обувь темно-коричневого или черного цвета; замша не рекомендуется.

Кроме того, не пожалейте денег на то, что один руководитель назвал «самым редко используемым и недооцененным предметом одежды» — белые рубашки. В гардеробе мужчины их должно быть не меньше пяти. Годится рубашка с воротничком на пуговицах, но несомненный фаворит — самая обычная традиционная сорочка с воротничком на стойке и манжетами на пуговицах. Это удобно, если вы не носите запонки.

Голубая рубашка «Оксфорд» (с пуговицами на воротнике) — беспрюжный вариант. Но откажитесь от рубашек коричневых и зеленых оттенков в том стиле, который советники выбрали для вице-президента США Эла Гора в попытке придать его образу теплоту и человечность. Все равно ничего не получилось.

Не берите пример с Реджиса Филбина, который носит рубашки темно-зеленого и темно-синего цветов и галстуки того же оттенка. Вы руководитель, а не диджей. Оставьте дизайнерские платки для вечерних выходов — как и шуточки в стиле развеселого тамады.

Что касается спортивных пиджаков, носите их в загородный клуб, но не на корпоративные мероприятия!

Но, спросите вы, а как же пятница, когда во многих компаниях разрешен неформальный стиль? (Более того, во многих современных компаниях этот стиль приветствуется и как повседневный.) Исполнительный директор одной из компаний — «голубых фишек»[17] рассказал мне о своих впечатлениях от работы в новом офисе на Гавайях: «Джейми, нам всем тут запрещено носить галстуки, потому что наши клиенты их не носят!»

Спортивный не значит неряшливый. Рубашка поло с широкими брюками цвета хаки с доксайдерами, как и темно-синий блейзер или пиджак с мокасинами неизменно производят самое благоприятное впечатление.

Одеваться для успеха не сложно, и это не требует значительных финансовых вложений. Необязательно ведь превращаться в денди вроде легендарного красавчика рубежа XVIII–XIX веков Джорджа Браммелла, который мог несколько часов потратить на завязывание шейного платка! Для повседневного гардероба у вас должны быть белая сорочка, серый костюм, подтяжки и темные туфли. Я знавал одного потерявшего работу менеджера, который рассчитывал на высокий пост; так вот, во время поисков работы весь его гардероб состоял из темно-синего костюма, нескольких не требующих глажки белых сорочек, черных туфель, блейзера и серых носков. В выходные он носил широкие штаны цвета хаки и не требующую глажки голубую рубаху. Больше у него ничего не было. Но этого оказалось достаточно, чтобы обеспечить ему должность юрисконсульта в комитете Сената по иностранным делам.

### Женский стиль



Женщины-руководители должны быть более внимательными и разборчивыми, чем мужчины, потому что наряд женщины устроен сложнее. Так много тканей и нарядов, к тому же мода постоянно меняется!

Придумывая себе наряд, руководствуйтесь тем, что я называю правилом трех *Д*: принцесса Диана, Диана Сойер и Элизабет Доул. Все они выбирали сшитую на заказ одежду и простой покроем, насыщенные цвета в сочетании с пастельными оттенками — и никаких цветочных принтов и графики. Эти женщины всегда выглядели профессионально.

### Подбор аксессуаров

Женские украшения всегда привлекают к себе внимание, будь то золотая цепочка, жемчужное ожерелье, платок от Hermes. Украшений не должно быть много. Сколько бы у вас ни было колец, доставшихся в наследство от мамы и бабушки, на работе их должно быть как можно меньше, поскольку они скорее отвлекают, чем помогают сосредоточиться. Что касается разного рода побрякушек, браслетов, кулонов, совет тот же: чем меньше, тем лучше.

Вот мнение принцессы Дианы по поводу обуви, которая, говорят, однажды сказала кому-то из своих друзей о том, что главная ошибка американцев — обувь:

Туфли слишком светлые, каблуки слишком высокие... Обувь должна быть самым темным предметом одежды.

Однако некоторые женщины носят белые туфли с красно-белым нарядом. Не следуйте их примеру. А каблуки? Женщина, пытающаяся удержать равновесие на трехдюймовых каблуках, не производит впечатления профессионала.

Если вы приглашены на званый обед, где вам будут вручать награду, помните: не надо одеваться, как Шер, Мадонна и Долли Партон. Эти образчики дурного вкуса демонстрируют слишком много тела и слишком мало здравого смысла. Конечно, героиня фильма «Эрин Брокович» сумела сделать карьеру, но вы и сами знаете, что такое возможно только в кино.

### Меньше значит лучше

Давайте вернемся к нашим трем *Д*: двум Дианам и Доул. Их прекрасный стиль убедительно показывает, что сдержанность в нарядах и украшениях идет на пользу. Сдержанность — вот секрет привлекательного образа.

Этот совет относится не только к костюму, но и к запаху. Женщина, от которой за версту несет дешевым цветочным ароматом, может сделать карьеру продавщицы в магазине дешевой косметики, но ей не стоит рассчитывать на продвижение в корпоративном мире. То же относится к дамам, которые обожают слишком яркий макияж и чересчур затейливые прически.

Поскольку трудно, если не сказать невозможно, исправить плохое первое впечатление, нужно просто постараться сразу произвести хорошее.

Вот что говорит женщина — консультант крупной корпорации:

Я стараюсь держаться стиля Эстер Лаудер: немного прозрачной пудры и румян, которые производят впечатление полного отсутствия макияжа. Прическа? Начесы и «коконы» уместны в оперетте, «перышки» подойдут для зоопарка.

Помните, меньше значит лучше. Ваши волосы должны выглядеть естественно, как будто вы сами их укладываете. Ярко-алые ногти могут привлечь к вам внимание, но совсем не то, на которое вы рассчитываете. Руки бросаются в глаза, когда вы жестикулируете при разговоре, и слишком длинные и яркие ногти отвлекают внимание от сути вашей речи.

Пусть ваши слушатели оценивают то, о чем вы говорите, а не рассматривают то, что на вас надето и нарисовано. Женщина Секрет привлекательного может выглядеть модно и женственно, без оттенка кокетства и вульгарности.

Секрет привлекательного образа — сдержанность.

### Руководствуйтесь мудростью

Мыслителю-натуралисту Генри Торо приписывают фразу: «Бойтесь предприятий, которые требуют нового костюма». Но если вы добиваетесь успеха в карьере публичного человека, ваши наряды должны соответствовать той деятельности или виду карьеры, которую вы себе наметили.

Пусть одежда подчеркивает ваш профессионализм. Создавайте свой образ, руководствуйтесь примерами известных лидеров и общественных деятелей, таких как три Д.

### Ключевой момент

..говорил он, бывало, просто и дельно,  
как честный человек и солдат...

*Вильям Шекспир[18]*

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 приступить 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 приходилось 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!» Начинаящим 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, исполнял 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[19], Уотергейтом и нестабильной экономикой. Пусть это и станет 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.

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

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.

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 поговорку 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»[20], 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?

### Сила краткости

...не к чему нам останавливаться и что-то слушать, разве что-нибудь очень короткое, такое, что можно сказать в двух словес.

*Сервантес[21]*

Рональд Рейган однажды рассказал нам историю о самой лучшей проповеди, которую ему удалось услышать. Это было в Диксоне, в Иллинойсе. Он был еще мальчиком и отправился в церковь в очень жаркий летний день, наверное, самый жаркий день в году. Вот что рассказал Рейган:

На ступенях Мемориала Гражданской войны, установленного на главной площади Диксона, наверное, можно было жарить яичницу, а влажность была так высока, что воздух хотелось черпать ложкой, как суп.

Когда пришло время проповеди, священник взшел на кафедру и обратился к пастве: «Там, — он указал рукой вниз, — еще жарче». После этого он покинул кафедру. Проповедь закончилась.

### Меньше — лучше

**«Меньше значит лучше» — этот афоризм всегда ассоциируется с архитектурой и модой. Но он вполне применим и к стилю ораторского искусства, который используют президенты и проповедники, когда хотят, чтобы их слова запомнились.**

Первое, что сделал Рональд Рейган, перебравшись в Белый дом, — достал из подвала портрет Калвина Кулиджа и повесил его на самом видном месте на первом этаже.

Скупость президента Кулиджа распространялась не только на деньги, но и на речи. О нем с полным правом можно было сказать, что он не любил сорить словами. «Меньше значит лучше» — этим афоризмом руководствуются президенты и проповедники, когда хотят, чтобы их слова запомнились.

Рейган восхищался лаконичным стилем предшественника, которого современники прозвали Молчуном Кэлом. Вице-президент Кулидж занял президентское кресло после того, как его предшественник Уоррен Хардинг скоропостижно скончался в 1923 году. Неразговорчивый Кулидж был полной противоположностью экспансивному Хардингу, который сам себя как-то раз назвал трепачом.

Однажды у Кулиджа при выходе из церкви состоялся такой разговор с журналистом:

— О чем была проповедь, господин президент?

— О грехе, — ответил Кулидж.

— И что сказал священник?

— Не одобряет.

Вот еще одна история, иллюстрирующая замечательную краткость Кулиджа.

Телефонистка приемной линии в Белом доме однажды сказала Кулиджу:

— Господин президент, я поспорила с мужем, что смогу заставить вас сказать больше двух слов.

— Проиграла, — ответил Кулидж.

Конечно, редко получается — и еще реже требуется — выразить свою мысль в двух словах, но в целом правило «меньше — лучше» можете считать универсальным.

Трумэн говорил, что его любимый президент — Джеймс Полк. Когда его спросили, почему, в качестве объяснения Трумэн напомнил инаугурационную речь одиннадцатого президента.

В марте 1845 года перед Капитолием собрались тысячи людей послушать речь, которую должен был сказать после инаугурации новоизбранный президент Полк. Ведь четыре года назад предшественник Полка Уильям Генри Гаррисон говорил по аналогичному поводу три часа, из-за чего простудился и умер.

Некоторые полагали (почти всерьез), что именно из-за этого случая инаугурационная речь Полка была поразительно короткой. Он уложился в три минуты. Никакой риторики — он просто рассказал, что намерен сделать на посту президента: присоединить Техас, понизить тарифы, упразднить Национальный банк и уладить спор с Великобританией из-за Нового Орегона. Все это он действительно выполнил в отведенные ему четыре года и потому занял первое место в рейтинге исторических деятелей Гарри Трумэна.

### Лучше коротко, чем нудно

Выступать — означает еще и удивлять свою аудиторию. Если собравшиеся устроились поудобнее в расчете на 20-30-минутную речь, удивите их, уложившись в пять минут. Вот это настоящая сила краткости! Лучше коротко, чем скучно. Не зря говорится, что краткость — сестра таланта. О родственных связях таланта и многоречивости почему-то ничего не говорится.

Какая речь считается самой удачной? Многие на этот вопрос отвечают: Геттисбергское послание. Сколько оно длилось? Две минуты. Однако современники признали лучшей из всех прозвучавших в тот день речей речь Эдварда Эверетта, который в то время считался самым блестящим оратором. Он получал гонорары, в пересчете на сегодняшние деньги составляющие 100 тысяч долларов за одно выступление. И что же? Двухчасовая речь Эверетта забыта, зато почти каждый американец легко прочитает наизусть хотя бы строчку из послания Линкольна.

Краткая речь лучше запоминается. Какую из речей Черчилля чаще всего цитируют полностью? Выступление по случаю его посещения в 1941 году школы Хэрроу, которую он когда-то окончил, по его собственному выражению, «с неблестящим результатом». История же посещения Черчилля такова: директор школы утомил присутствующих длинным выступлением, в котором попытался рассказать обо всех достижениях Черчилля в палате общин за 40 лет. Когда наконец настала очередь Черчилля, он наставил палец на учеников, спустился с помоста и сказал одну-единственную фразу, причем начал ее едва слышно, а к концу возвысил голос почти до крика: «Никогда не уступайте, никогда не уступайте, никогда, никогда, никогда — ни в чем, ни в большом, ни в маленьком, ни в великом, ни в никчемном, — никогда не уступайте ничему, кроме своей чести и здравого смысла!»

Возможно, Черчилль вспомнил лорда Бальфура, автора так называемой Декларации Бальфура от 2 ноября 1917 года о доброжелательном отношении Великобритании к стремлению евреев создать свое государство на территории Палестины. Как-то раз Бальфур, в то время министр иностранных дел Великобритании, тоже вынужден был слушать пространную речь одного из выступавших, который наконец завершил ее словами: «Обращаясь к лорду Бальфуру, вы точно ошибетесь адресом». После чего Бальфур поднялся и сказал:



Леди и джентльмены, мой адрес — Лондон, Карлтон Гарденс, 15.

После чего поклонился и сел.

Бывают случаи, когда в нескольких словах можно выразить все.

В «Другом клубе», основанном Черчиллем в 1911 году в Лондоне, принятие нового члена происходило так: в шляпу клали несколько бумажек с написанными на них словами или фразами, наугад вытаскивали одну, и будущий член клуба должен был выдать экспромтом речь на соответствующую тему.

Когда настала очередь Черчилля пройти испытание, председатель сунул руку в шляпу и вытащил карточку, на которой крупно было написано одно только слово «Секс».

Черчилль посмотрел на карточку и начал звучным, хорошо поставленным голосом: «Секс... [пауза] дарит удовольствие». После этих слов Черчилль сел.

Слушать длинные речи — все равно, что читать книгу без знаков препинания. Генерал Эйзенхауэр в 1949 году, в бытность своего президентства в Колумбийском университете, однажды на званом обеде должен был выступать после трех многоречивых ораторов. Они говорили и говорили, и вечер обещал стать совсем печальным. Когда настала очередь Эйзенхауэра, он сказал:

Всякая речь, написанная на бумаге или произносимая вслух, должна иметь знаки препинания. Сегодня таким знаком стану я [пауза] — точка.

### Короче — быстрее

Воспользуйтесь силой краткости, чтобы вызвать у публики смех, и завершите выступление на этой прекрасной ноте. Не убивайте успех попытками объяснить, почему это смешно.

В 1938 году мой отец участвовал в выборах на пост судьи в Пенсильвании. Представитель его соперника выступил с 30-минутной речью, закончив ее словами: «И я надеюсь, что все вы проголосуете за Чарли Бидельшпахера 4 ноября».

Следующим выступал мой отец. Он начал выступление так:

Согласен. Я тоже надеюсь, что все вы проголосуете за нашего доброго друга Чарли Бидельшпахера 4 ноября, но 5 ноября, в день выборов, вы придете и отдадите свои голоса за Сэма Хьюмса.

Двадцатью пятью годами позже я использовал свою собственную силу краткости в споре с оппонентом от Республиканской партии, членом законодательного собрания штата. В своем выступлении он назвал меня «чужаком» и «пришельцем», который перебрался в его штат, снял квартиру и теперь пытается пробраться во власть.

Свою пятнадцатиминутную тираду он закончил вопросом в адрес Клуба женщин-республиканок: «Как вы можете доверять чужаку, у которого нет ни опыта, ни собственности в нашем городе?»

Я поднялся, вытащил из кармана документ, осторожно развернул его и заявил:

Ну, кое-что у меня есть. Вот это договор с Вайлвудским кладбищем, где покоятся четыре поколения моих предков и однажды, да будет на то воля Господа, упокоится и представитель

пятого.

## Острое слово к месту — залог победы

Слишком многие ораторы полагают, что если на выступление отведено 20 минут, то непременно надо их использовать до последней секунды, а лучше еще и чужое время прихватить. Если ваши слушатели рассчитывают на пятнадцатиминутную речь, а вы укладываетесь в пять, можете считать себя победителем. Дополните краткость уверенностью и выразительностью, будьте остроумны и решительны.

Франклин Рузвельт знал, какую силу имеет краткость. Его четвертая инаугурационная речь состоялась в январе 1945 года, во время войны. Его выступление длилось три минуты и сводилось к тому, что во время войны не нужны длинные речи, а надо работать и добиваться мира.

Франклин Рузвельт был героем Губерта Хамфри, который старательно пытался следовать всем принципам Рузвельта, однако, к сожалению, не перенял его привычки говорить кратко и емко. Если уж Хамфри поднимался сказать речь, его уже было не усадить. Даже самые прекрасные речи, если слушать их слишком долго, надоедают. Супруга Губерта, Мьюриэл, однажды заметила ему: «Губерт, чтобы обеспечить себе место в вечности, не надо говорить вечно».

Иногда одного-единственного предложения достаточно, чтобы показать, насколько вы владеете силой краткости. Когда генерал Джордж Вашингтон был избран председателем Конституционного конвента, он произнес только одну фразу:

Давайте поднимем штандарт, к которому соберутся мудрые и честные.

Сила единственной фразы Вашингтона была столь велика, что эти слова навсегда отпечатались в памяти Джеймса Мэдисона, тогда как длинные речи других выступавших изгладились из его памяти. Меньше десяти слов, но они задали тон всему последующему обсуждению делегатами.

Если ваши слушатели настроились на стандартные двадцать минут выступления, поразите их, рассказав за пару минут анекдот или историю, в концентрированном виде содержащую ту мысль, которую вы хотели бы высказать.

## Не читайте лекцию — расскажите историю

Люди не только любят слушать истории, но и легко воображают описываемую ситуацию, поэтому без усилий запоминают рассказанное. Глава компании, недавно возглавивший местный офис фонда United American, знал это. С большой торжественностью он был представлен на еженедельном торжественном обеде в Ротари-клубе. Прежние председатели фонда выступали обычно в течение двадцати минут, рассказывали о бюджете, а затем предлагали всем делать взносы. Вместо этого новый глава офиса начал с анекдота:

Джентльмены! Вы все общались с двумя председателями нашего фонда, которые были здесь до меня. Они гораздо убедительнее, чем я, рассказывали вам, чем мы занимаемся и почему нам на это нужно столько денег. Я лучше расскажу вам о портном, с которым был знаком в городке, где жил прежде. Он эмигрировал в США из одной древней страны, и у них с женой родилось трое сыновей, которых они вырастили, выучили и пустили в люди.

Однажды старик позвал к себе всех троих и сказал им:

— Мальчики, мы с мамой сорок лет никуда не выезжали из этого города. Мы хотим навестить

свою родину, а вас просим помочь нам оплатить поездку.

Первый сын, бухгалтер, ответил:

— Папа, я бы с радостью, но сейчас сам на мели. Мы только что купили новую кухню.

Второй сын, адвокат, сказал:

— Папа, сейчас никак не могу. Мы недавно приобрели новую яхту... может, как-нибудь позже, не сейчас.

Третий сын, врач, заявил:

— Папа, в любой момент, но не теперь. Я говорил вам с мамой, что мы недавно купили дом во Флориде? Сейчас у меня просто нет денег.

— Дети, — печально сказал старик, — знаете ли вы, что у меня никогда не было лишних денег? Я даже не мог купить вашей матери обручальное кольцо. И пятнадцати долларов, чтобы законно оформить наш брак, у меня тоже не нашлось.

— Как ты мог, папа! — хором воскликнули сыновья. — Ты понимаешь, кто мы после этого?

— И к тому же жадные, — отвечал отец.

Так вот, я уверен: таких жадин сегодня в Ротари нет!

### Запоминается неожиданное

То, чего не ожидаешь, часто надолго остается в памяти. СЕО одного из рекламных агентств рассказал мне, что самой результативной бывает газетная реклама в виде одного предложения на пустой газетной странице. Рекламодатель выкупает целую страницу, но не заполняет ее текстом и картинками — он использует лишь незначительную долю всей рекламной площади. Зато какое воздействие оказывает такая реклама!

### Не надо есть все!

У моей жены Дианы имеется десять правил гигиены и здорового образа жизни. Эти правила в рамочке висят в ванной комнате. Я в шутку называю их «Десять заповедей Диан-этики». Одна из заповедей, то есть, извините, одно из правил гласит:

Ты не обязан есть все!

Это означает, что если за ужином мы съели только половину ростбифа и третью часть гарнира, то не обязаны доедать оставшуюся. Жена часто напоминает мне: «Необязательно заказывать десерт только потому, что он следует после основного блюда».

**В общем, над чем бы вы ни работали — над совершенствованием своей фигуры или над улучшением своего выступления, — помните: вы не обязаны есть (использовать) все, что имеется у вас под рукой.**

Президент общенациональной компании по производству бытовых электроприборов последовал этой мудрости, когда настала его очередь выступать на собрании акционеров. Год был удачным: открылись новые подразделения компании, продажи росли, дивиденды увеличивались. Каждому из

присутствующих был вручен двухстраничный отчет о финансовом положении компании.

Акционеры расселись по местам и стали ждать стандартного отчета, во время которого президент компании в течение получаса читает текст по бумажке, приносит стандартные благодарности, повторяет банальности о качестве и высоких стандартах и заканчивает все это экономическим обзором отрасли и прогнозом на будущее. Вместо этого он начал свою речь так: «Леди и джентльмены! Наши аналитики лучше меня расскажут вам о положении дел в нашей компании: их цифры и графики приведены в отчете, который вы держите в руках». Затем он сделал паузу и громким голосом провозгласил: «РОСТ — ЭТО ХОРОШО!»

После чего он поднял вверх большой палец и сел на место под громовые аплодисменты. На его месте не уверенный в себе оратор постарался бы заполнить словами все отведенное ему время, чтобы еще больше приукрасить и без того отличный отчет. Уверенный в себе руководитель в этом не нуждается.

Настоящим лидерам не надо много говорить. Генерал Эйзенхауэр, например, не тратил лишних слов накануне дня высадки союзников в Дюнкерке.

За окнами загородного дома, в котором в ночь с 5 на 6 июня 1944 года собралось командование союзных американско-британских войск, бушевала непогода. Буря ставила под угрозу успех высадки войск на побережье Нормандии, намеченной на утро.

Один за другим члены объединенного командования союзными войсками поднимались для доклада Эйзенхауэру. Один рассуждал о том, есть ли шанс, что шторм прекратится. Другой анализировал последствия возможного переноса высадки на другой день. Третий доложил о воздействии дождя на десантные суда.

Эйзенхауэр внимательно слушал. Когда все эксперты высказались, генерал помолчал и сказал только одно слово: «Вперед!»

Итак, краткость — сила. И к тому же все легко запоминается.

### **Короче — яснее**

Что значит краткий доклад? Сжатое резюме, способное заменить пространную речь. Обычно короткие сообщения лучше запоминаются. Прямо скажем, краткость — драгоценна! И она всегда вас выручит, стоите ли вы за трибуной или сидите за столом в конференц-зале.

Мне однажды рассказали, как молодой руководитель сумел добиться невероятного карьерного взлета, обойдя старших, более опытных менеджеров, исключительно благодаря умению делать краткие доклады.

На ежемесячных собраниях, которые проводил CEO, присутствующие обсуждали различные проблемы и искали решения. Молодой человек, о котором идет речь, не мешал своим коллегам высказывать свои мнения и не ввязывался в их горячие споры. Он просто внимательно слушал, что они предлагали, и делал краткие записи. А когда до готового решения оставался один шаг, он поднимался и говорил что-нибудь наподобие этого:

Я считаю, что анализ издержек, сделанный Бобом, очень хорош, а Дик совершенно правильно объяснил, что собираются предпринять наши конкуренты. Но разве проблема не в нашем позиционировании на рынке?

По сравнению с речами других его выступление было просто олицетворением краткости. К тому же он умело подводил итог дискуссии и задавал правильный решающий вопрос. Обычно CEO

спрашивал, каковы же его предложения. У молодого человека уже были заготовлены варианты решения проблемы, построенные на предложениях, выдвинутых во время совещания другими.

Вы тоже можете говорить кратко — для этого достаточно внимательно выслушать и перевернуть сказанное до вас, выбрать лучшее или поддерживаемое большинством, а затем обобщить суть дискуссии в одной фразе или вопросе. Чем короче, тем лучше. Коротко — прекрасно.

Используйте силу краткости — и обретете харизму лидера.

### Сила цитаты

Человек, который никого не цитирует, не может надеяться на то, Что его будут цитировать другие.

*Бенджамен Дизраэли*

Джон Кеннеди первым из президентов начал использовать цитаты в качестве одного из средств предвыборной кампании. Помните, что он сказал о Черчилле и его роли во Второй мировой войне?

Он мобилизовал английский язык и бросил его в бой.

Конечно, вы можете сказать, что Кеннеди взял на вооружение высказывания великих и бросил их в бой, как, например, артиллерию. За одну только неделю в октябре 1960 года Кеннеди процитировал высказывания Роберта Фроста и Сократа, Данте и Франклина Рузвельта, Чарльза Диккенса и Редьярда Киплинга.

В течение 1960 года Кеннеди использовал больше цитат, чем все его предшественники — кандидаты в президенты, вместе взятые, за всю историю американских выборов. В XIX веке было принято цитировать только двух светочей мысли: Джорджа Вашингтона (до 1860 года) и Авраама Линкольна (после Гражданской войны). Но Кеннеди взялся цитировать поэтов — Томаса Элиота и лорда Теннисона, историков — Эдварда Гиббона и Тацита, и выдающихся американских мыслителей — Бенджамина Франклина и Ральфа Уолдо Эмерсона.

Конечно, эти цитаты Кеннеди узнавал не потому, что много читал, а благодаря своему близкому другу и главному спичрайтеру Теду Соренсену.

### Мастер цитирования

Ричард Никсон обратил на меня внимание, когда занимал должность вице-президента, — его заинтриговала моя толстая черная тетрадь, куда я записывал анекдоты и цитаты. На похоронах Никсона в Калифорнии я сидел рядом с бывшим членом кабинета министров Никсона Уинтоном Блаунтом. «Не припоминаю вашего имени, — обратился Блаунт ко мне, — но помню, как Никсон представил вас мне. „Генерал почты, — сказал он, — позвольте представить вам генерала цитат“».

Цитаты из моей тетради, которые так любил приводить в своих речах Никсон, относились к истории, а вовсе не к литературе. Он с удовольствием читал биографии государственных деятелей: Эдмунда Берка, Бенджамина Дизраэли, Вудро Вильсона, Теодора Рузвельта и Авраама Линкольна. «Джейми, — говорил Никсон, — я не собираюсь цитировать Томаса Элиота, как Кеннеди в 1960-м».

### Первое правило: цитата должна быть вам близка

Да, именно так звучит первое правило силы цитирования: **никогда не приводите слова автора, который вам плохо знаком, не близок или которого вам не очень приятно цитировать.**

Я дорого заплатил за этот урок. В речи по поводу вручения ученой степени, которую я написал для вице-президента Спиро Агню, в самый конец я включил слова французского писателя Альбера Камю. «Ремесло превращают в призвание две вещи: служение правде и служение свободе»[22].

Но поскольку Агню видел перед собой написанный текст, где фамилия автора была написана как Camus, он прочитал ее как «Кеймэс».

Один из репортеров спросил меня позднее: «А кто такой Кеймэс?»

Постаравшись, чтобы он не заметил моего замешательства, я ответил: «Греческий философ».

### **Второе правило: автор цитаты должен быть известен, а сама цитата — короткой**

Второе правило, которое я назвал бы главным, звучит так: имя автора цитаты должно быть знакомо аудитории, а цитата не должна быть длинной.

Однажды я был свидетелем того, как член городского совета Филадельфии во время беседы со старшеклассниками цитировал целый абзац всемирно известного баскетболиста Майкла Джордана. Цитирование заняло у него несколько минут.

На первой же минуте школьники утратили к оратору всякий интерес — несмотря на то что он цитировал слова одного из самых уважаемых ребятами людей! Оратор нарушил второе правило: автор цитаты был известен и популярен, но цитата оказалась слишком длинной. (Кстати, стихотворение, состоящее больше чем из восьми строк, тоже не годится для цитирования.)

С другой стороны, вот вам короткое и выразительное наблюдение:

Умение общаться с людьми — вот что отличает лидера от менеджера.

Это высказывание принадлежит доктору Ричарду Эйзенбейсу, профессору менеджмента в Университете Южного Колорадо — но кто слышал о профессоре Эйзенбейсе? А вот если бы она принадлежала, скажем, Биллу Гейтсу, то она полностью удовлетворяла бы второму правилу: принадлежала бы известному человеку и была краткой.

### **Создайте сцену и атмосферу**

Из общего правила есть исключение: **если вы создадите подходящую атмосферу для цитирования никому не известного автора, это может оказаться эффективным.**

Президент Теодор Рузвельт был первым современным президентом США, который понимал значение пиара и мастерски умел овладевать вниманием аудитории. Именно Рузвельт изменил название «Резиденция президента США» на «Белый дом» и выстроил Западное крыло — чтобы расширить штат работников пресс-службы; некоторых из них нанимали специально для того, чтобы они делали для Рузвельта обзоры прессы. Теодор Рузвельт был первым президентом, который стал медиаперсоной, и он использовал это амплуа на всю катушку.

В 1901 году 44-летний Рузвельт провозгласил новое направление внешней политики США, более приличествующее новому статусу страны как мирового лидера. Выступая перед аудиторией, Теодор Рузвельт посреди речи сделал паузу, достал из кармана конверт, посмотрел на него, нацепил на нос пенсне и выразительно произнес своим грубоватым голосом:

Старая африканская пословица гласит: «Говори тихо, но держи в руках большую дубинку».

Другими словами, он представил анонимное высказывание как картину и позволил всем ее увидеть. Он привел цитату, которую помнят до сих пор, больше ста лет спустя, как и помнят, что впервые использовал ее именно Теодор Рузвельт.

Однажды я помогал руководителю компании по производству пластика, которому надо было выступить перед работниками на тему снижения издержек. Когда мы с ним пили кофе, он поведал мне, как однажды его бабушка дала ему горстку пенни, чтобы он бросил их в свинью-копилку, со словами:

Как найдешь монетку,  
скорей в копилку прячь,  
И однажды скажешь:  
«А ведь я богач».

— А у вас есть портрет вашей бабушки? — спросил я.

— Конечно, — ответил он недоуменно.

— Принесите его. На обороте напишите этот стишок и прочитайте его, прежде чем переходить к теме снижения расходов.

Техника создания сцены и атмосферы хорошо помогла другому СЕО, с которым я работал. В конце своей речи, посвященной новым планам расширения фирмы, он цитировал слова пророка Иоилия из Библии, эффектно предварив их такими словами:

У меня с собой наша фамильная Библия с закладкой на моих любимых строках, сказанных пастухом и пророком Иоилем:  
Старцам вашим будут сниться сны, и у юношей ваших будут видения.[23]

**Речь — это театр. Найдите уместную цитату и создайте для нее подходящую мизансцену.**

### Перекрестное цитирование

Я уже говорил о том, какие прекрасные результаты дает неожиданный прием или фраза. Что может быть менее ожидаемым, нежели цитирование политического оппонента для того, чтобы подкрепить свою собственную позицию? Кстати, я называю такой прием «цитированием оппонента». У бывшего кандидата в вице-президенты от Республиканской партии Джека Кемпа была любимая цитата из речей президента-демократа Джона Кеннеди. Чтобы подчеркнуть ее и выделить среди прочего текста, Кемп надевал очки, доставал из кармана бумажник, а из него — карточку размером три на пять дюймов. Он подносил карточку к глазам и читал: «Президент Джон Кеннеди в 1962 году сказал: „Парадокс состоит в том, что ставка налогообложения сегодня слишком высока, а доходы от поступления налогов слишком низки, и самый разумный способ повысить доходы от налогообложения в долгосрочной перспективе — это понизить налоговую ставку сегодня“».

Цитирование оппонента повышает доверие аудитории. Во время президентской кампании 1960 года я набрал массу высказываний демократов — Элеоноры Рузвельт, Дина Ачесона и Гарри Трумэна, критикующих сенатора Кеннеди, — для поддержки позиции республиканцев.

В не столь отдаленном прошлом я был свидетелем того, как один из конгрессменов-республиканцев извлек из кармана газетную вырезку и показал ее слушателям. На ней красовался заголовок крупными буквами:

**КЛИНТОН ЗАЯВЛЯЕТ, ЧТО ВРЕМЕНА БОЛЬШОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА МИНОВАЛИ!**

Цитирование оппонента очень хорошо подействовало и в такой ситуации: я убедил одного CEO во время выступления вытащить из кармана вырезку из старого номера New York Times (раздел деловой хроники), в котором его компании предсказывали снижение прибыли. Он надевал эффектные «дедушкины» очки и зачитывал этот прогноз, после чего сминая вырезку в комок и швырял в зал.

Долгие годы я работал в правлении с Джин Макартур, вдовой знаменитого генерала Второй мировой войны Дугласа Макартура. Каждый год накануне ежегодного собрания правления я приходил в ее номер в «Уолдорф-Астории» и сопровождал инвалидное кресло, в котором она передвигалась, к лифту и затем на собрание, проводившееся в том же отеле.

Одно из собраний прошло за два дня до моей поездки в Азию, куда я был командирован Госдепартаментом для работы в Американско-Филиппинской торговой палате.

Я попросил госпожу Макартур написать мне на обороте конверта несколько слов, которые я зачитаю слушателям в Маниле.

В ходе своего выступления, в котором я уделил много времени примерам экономической инициативы и самостоятельности, я сделал паузу, надел очки и сказал:

У меня есть письмо одной весьма уважаемой и почтенной леди, которая не понаслышке знает о неукротимой решительности филиппинцев. Вот оно: «Не было более сильного впечатления в сердце генерала, чем воспоминания о мужестве жителей Филиппин.

С глубоким уважением,

Джин Макартур.»

И тогда слушатели в Маниле все, как один, поднялись — в знак почтения к вдове американца, которым они так восхищались.

Больше драматизма, чтобы привлечь внимание

Выделите выбранную цитату интонационно, чтобы она стала по-настоящему выразительной.

Генерал Эйзенхауэр однажды услышал от Черчилля совет, благодаря которому научился превращать чужие изречения в **сильные цитаты**. После Первой мировой войны Эйзенхауэр был протеже Першинга и часто его цитировал. Выступая с речью перед английскими и американскими офицерами, Эйзенхауэр достал из кармана очки в тонкой металлической оправе, чтобы прочесть приказ генерала Джона Першинга.

После окончания речи Черчилль заметил Эйзенхауэру:

Айк, тебе нужны такие же очки в черной оправе, как у меня. Очки могут стать таким же помощником, как и моя сигара.

Цитаты и впрямь могут оказывать мощную поддержку. Оратор, который говорит на одной и той же ноте, в одном и том же темпе, быстро заметит, как внимание слушателей рассеивается, однако цитата в середине речи производит такое же действие, какое и смена игрока в середине матча. Цитата приковывает внимание слушателей. Пробуждает их от сна. Заряжает энергией. Но помните: следует использовать в речи только одну сильную цитату, надлежащим образом выделяя ее. Подготовьте для нее сцену и обыграйте! Наполните ее силой!



**Используйте только цитаты, принадлежащие известным людям, или яркие и образные или же такие, которые наверняка найдут отклик у вашей аудитории.**

Начните собирать свой собственный арсенал полезных цитат. Будьте требовательны. Подбирайте только цитаты, принадлежащие известным людям, или исключительно выразительные и образные высказывания, или же такие, которые наверняка найдут отклик у вашей аудитории.

Используйте для их хранения, как и я, Ролодекс, систематизируя их в алфавитном порядке и тематически, например:

- бизнес;
- **ви**дение;
- возможность;
- вопрос;
- действие;
- деньги;
- знания;
- идея;
- исследование;
- история;
- команда;
- лидерство;
- молодость;
- начало;
- необходимость;
- отличная работа;
- перемены;
- планирование;
- победитель;
- правительство;
- принятие решения;
- работа;
- решение проблемы;

— срочность;

— факты.

### Найдите, представьте и обыграйте свою цитату

Готовясь к очередному выступлению, просмотрите собранные цитаты и подберите наиболее подходящую к теме вашей речи или презентации — такую, которая подтверждала бы приведенные вами данные или подкрепляла факты. Выпишите подходящие цитаты, напечатайте их на карточке размером три на пять дюймов и заламинируйте. Затем в середине своей речи вытащите подготовленную таким образом карточку из кармана или бумажника.

Теперь надо правильно подать цитату. Если вы не носите очки для чтения, сделайте вот что: выньте из нагрудного кармана круглые очки в черной оправе, вроде тех, какими пользовался Черчилль (хотя лично я пользуюсь обычными) и, прежде чем читать свою цитату, не торопясь, наденьте их. Все это — подготовка сцены к появлению **сильной цитаты**.

Вот небольшой список наиболее популярных цитат, которые обычно используют в своих речах СЕО и которые хорошо подходят к разным ситуациям в бизнесе.

1. Уинстон Черчилль (о решении проблемы): «В сложной или неблагоприятной ситуации всегда лучшим решением будет возвращение к основополагающим принципам».

2. Конфуций (об анализе проблемы): «Первое правило мудрого лидера: он начинает с определения, в чем состоит проблема».

3. Ральф Уолдо Эмерсон (о фактах и планировании): «Маленький факт стоит тьмы предположений».

4. Бенджамин Франклин (о переговорах и решении проблем): «Нужда никогда не бывает основанием успешных переговоров».

5. Джастис Оливер Венделл Холмс (о новой идеи и переменах): «То и дело человеческий ум обогащается новой идеей и уже не может вернуться в свои прежние рамки».

6. Томас Джефферсон (о решении проблемы): «Всегда берись за дело так, как удобно тебе».

7. Джон Кеннеди (о планировании и решении): «Наша задача — не зафиксировать наши обиды на прошлое, а выработать курс на будущее».

8. Авраам Линкольн (о цели и планировании): «Зная, где находимся и куда идем, мы гораздо лучше сможем решить, что и как нам делать».

9. Вильям Шекспир (о возможности и инициативе):

В делах людей прилив есть и отлив,  
С приливом достигаем мы успеха,  
Когда ж отлив наступит, лодка жизни  
По отмелям несчастий волочится[24].

10. Альфред Теннисон (о переменах и проблемах): «Старый порядок уходит, давая место новому».

11. Луи Пастер (о простоте): «Не бейтесь над тем, чего не можете объяснить, разделите проблему на несколько более простых и разберитесь в каждой по отдельности».

12. Олдос Хаксли (о планировании): «Мечтайте прагматично».
13. Авраам Линкольн (о преданности): «Не меряйте жизнь годами — меряйте годы жизнью».
14. Шарль де Голль (о личности): «История не учит нас фатализму. Бывают моменты, когда воля нескольких свободных людей открывает новые пути».
15. Джордж Паттон (о планировании): «Идти на хорошо просчитанный риск — совсем не то, что бросаться очертя голову».
16. Уинстон Черчилль (о целесообразности): «Есть два вида успеха — начальный и окончательный».
17. Роберт Фрост (о переменах):

А сердце на поиски рвется,  
Да только не знает куда.  
Но разве плыть по течению  
Отважится человек?

18. Марк Твен (о переменах): «Верность закосневшему мнению никогда не разрывает цепь и не освобождает человеческую душу».
19. Уинстон Черчилль (о лидерстве): «Никто не может подчинить вас себе без вашего согласия».

Если какое-то из приведенных выше высказываний годится для вашего цитатника, смело берите его. Подготовьте для него сцену, подайте его, вдохните в него жизнь.

Ищите и используйте любые **сильные цитаты**, которые могут улучшить ваше выступление.

### Сила статистики

Статистика — настоящий роман.

*Маргарет Тэтчер*

В 1990 году я завтракал с президентом Рональдом Рейганом, который должен был выступать на званом обеде. Рейган не ел почти ничего из того, что было на столе. Вместо завтрака ему принесли два печенья с шоколадной крошкой в алюминиевой фольге, которые он запил теплой водой. Он сказал: «Я научился этому у своего старинного друга-проповедника [Билли Грехэма] и приятеля-певца [Фрэнка Синатры]». Горячая вода расслабляет голосовые связки (холодная сжимает), а печенье с шоколадом содержит сахар, который дает энергию.

Затем Рейган осторожно надел контактные линзы: на один глаз линзу, корректирующую близорукость, на второй — линзу, корректирующую дальнозоркость. Другими словами, одним глазом он мог одновременно читать текст, лежащий перед ним, а другим — смотреть на слушателей.

**Одни данные цитируйте точно и подробно, чтобы добиться доверия аудитории; другие приводите в общих чертах, чтобы они остались в памяти слушателей.**

Статистические данные — это то же самое, что контактные линзы для Рейгана. Одни данные надо цитировать точно и подробно, чтобы добиться безусловного доверия аудитории; другие приводить в общих чертах, чтобы аудитория их запомнила.

Когда вы зачитываете с карточки или из записной книжки сведения наподобие «123 411 новых

клиентов за прошлый год», то есть те самые данные, которые должны вызвать доверие, но, добавляя к ним, например, такое разъяснение: «Следовательно, за прошлый год мы удвоили продажи», — вы добиваетесь того, чтобы статистика осталась в памяти слушателей.

Статистика — это абстрактные цифры, к тому же абстракция такого рода хуже всего запоминается. Самое трудное для оратора — представить статистические данные так, чтобы публика смогла оценить и запомнить их.

## До Луны и обратно

В 1958 году внешнеторговый дефицит в США перевалил за миллиард долларов. Впервые в истории показатель дефицита США стал выражаться десятизначным числом. Однако для большинства американцев эта астрономическая сумма оставалась всего лишь непонятной абстракцией — информацией, которая не вызывает никаких чувств, потому что число слишком велико, чтобы представить его и понять, что за ним кроется.

Президент Эйзенхауэр, которому удавалось уравнивать дефицит с профицитом в шести бюджетах из восьми, принятых за годы его правления, был ошеломлен новостью о бюджетном дефиците объемом свыше миллиарда. Его госсекретарь Джордж Хамфри предупреждал о депрессии, которая «заставит содрогнуться» всех и каждого, если бездумное увеличение расходов не будет остановлено. Эйзенхауэр искал какой-то наглядный пример, который мог бы продемонстрировать, что такое дефицит в миллиард долларов, и вызвал бы соответствующую реакцию американцев.

Он спросил у спичрайтера Кевина Маккейна: «Если взять миллиард долларов однодолларовыми банкнотами и положить их одну за другой в ряд, сколько это составит в длину?»

Маккейн позвонил в Министерство торговли США, получил необходимые данные и принялся за вычисления. В результате через неделю Эйзенхауэр в своей речи сказал следующее:

Чтобы понять, что это значит — дефицит в миллиард долларов, — представьте такую картину: мы берем однодолларовые банкноты и складываем их в линию, одну за другой. Так вот, эта линия достигнет Луны и вернется обратно!

## Слишком много цифр усыпляют аудиторию

В конце 1920-х годов Эйзенхауэр привлек внимание генерала Першинга своим блестящим описанием битв Первой мировой войны, которые он опубликовал для увековечивания памяти погибших воинов союзных экспедиционных сил. Особенно генералу Першингу понравилось в майоре Эйзенхауэре то, что последний в своих работах не перегружал читателей слишком большим количеством статистических данных.

Этот урок должны твердо заучить все СЕО. Сплошь и рядом возникает ощущение, что для корпоративных руководителей данные о доходах и производстве — что-то вроде символа веры; менеджеры считают, что цифры служат непреложным доказательством чего угодно, вроде доказательства теоремы. **На самом же деле слушатели столь же равнодушны к числам, сколь и к рекламным объявлениям.**

## Надеяться на память или выучить наизусть?

Если вам надо привести какие-то данные в доказательство своей точки зрения, подумайте, чего вы хотите добиться: чтобы вашим словам поверили в момент вашего выступления или чтобы приведенные вами цифры остались в памяти слушателей как минимум на неделю?

Для максимальной достоверности приведите данные только одного типа — тот же принцип я предлагал и для **сильной цитаты**, и в том же виде: выньте из кармана карточку размером три на пять дюймов, наденьте очки и зачитайте. Например:

Годовая прибыль выросла на 17,2 процента.

Или:

В следующем году количество пассажиров на наших авиалиниях вырастет до 103 133 человек.

Или:

По данным Wall Street Journal, в прошлом году в новые города перебрался 814 221 работник — после того как пришлось искать новую работу.

Возможно, на следующий день ваши слушатели уже не припомнят точных чисел, которые вы привели в своей речи, однако они поверят вам, когда вы будете их цитировать. В результате вы получите двойной бонус: произведете впечатление своими данными и заставите аудиторию поверить вам.

В любом выступлении или речи постарайтесь придерживаться изобретенного мной правила, которое я называю МКР. Расшифровывается оно так: **меньше, круглее, релевантнее**.

### Статистики должно быть как можно меньше

Во-первых, в вашем выступлении статистических данных должно быть как можно меньше. **Исследования показывают, что из одного выступления или речи слушатель без блокнота и ручки способен запомнить только один пример цифровых данных.** Вместо того чтобы приводить два примера цифровых данных для подкрепления своей мысли, последуйте совету Уинстона Черчилля по выбору сигар:

Выбирайте самые крепкие и самые лучшие.

Например, если вы говорите: «71 процент молодоженов не в состоянии внести первый платеж на приобретение собственного дома», это уже достаточно и не надо добавлять, что «только 32 процента американских семей в возрасте от 20 до 30 лет в состоянии приобрести собственное жилье».

Использование двух примеров статистических данных запутывает и отвлекает внимание слушателей. Второе использование численных показателей изгоняет из памяти первое и тоже не запоминается.

### Округляйте численные показатели

Во-вторых, старайтесь округлять цифры. В газете The Times от 5 июля 2000 года я прочитал следующие строки:

К концу этого года шесть из десяти британцев, включая детей и пенсионеров, будут иметь мобильные телефоны.

И:

[Британцы] покупают 38 тысяч мобильных телефонов в день.

Если бы это была не статья, а речь, то оборот «шесть из десяти» имел бы гораздо больше шансов остаться в памяти слушателей, чем слова о количестве ежедневно покупаемых телефонов — 38 тысяч.

Еще один пример обнаружился в газете Herald Tribune от того же числа — насчет изменения демографической ситуации в Калифорнии. В статье приводятся округленные данные: «три из четырех умерших относятся к представителям белой расы, но два рождения из трех — не к белой (выходцы из Южной Америки и Азии)».

Ниже в статье утверждается, что «51,2 процента населения Калифорнии в 2001 году составляли представители неевропеоидной расы». Если бы вы использовали такие статистические данные в своем выступлении, то следовало бы добавить: «другими словами, чуть больше половины населения», то есть привести данные в более понятной и запоминающейся форме.

Арабская система счисления основывается на десятичном счете. Ранние цивилизации Ближнего Востока основывались на системе счета, в основе которой лежало число 6. Однако нам проще иметь дело с числами и показателями, которые мы легко визуализируем (пять пальцев на руках), и такие числа нам проще запоминать. Сегодня нам привычнее мыслить десятками, поэтому, приводя численные примеры, старайтесь увязать их с числом 5 или 10.

Вместо того чтобы говорить «21,2 процента выбирают для завтрака кофе без кофеина», лучше скажите «один из пяти». Человеку проще запомнить такие численные выражения, как три из четырех, четыре из пяти или семь из десяти.

Нам также проще запоминать численные значения в десятичном представлении. Легче воспринимаются данные типа «одна вторая» (половина), «одна третья» (треть), «одна четвертая» (четверть), «две пятых» и т. п. Поэтому не стоит употреблять выражений вроде «9,4 процента транспортных средств в Калифорнии — внедорожники». Лучше использовать выражения типа «два из трех» или «три пятых».

**Для еще более легкого восприятия можно представлять несложные статистические данные в виде картинок.** Полностраничное изображение на развороте The Times представляет трех голеньких девочек, сидящих на скамейке спиной к камере. Слева направо над картинкой располагается заголовок, состоящий из трех слов, по одному на каждую фигуру девочки:

**ВРАЧ.**

**АВТОР.**

**РАК.**

Эта картинка представляет собой графическое представление статистических данных: наглядное изображение утверждения того, что 32,4 процента женщин умирает от рака.

### **Сделайте статистические данные понятными аудитории**

В-третьих, статистические данные должны вызывать у слушателей простые ассоциации. Однажды я слышал, как страховщик описывал вероятность наступления какого-то события как одну квадратильонную. Он представил это малопонятное число как один волос на голове человека.

Иногда, чтобы найти подходящую статистику, вам следует обратиться к официальным

статистическим данным. Ральф Нейдер, по-видимому, именно так и сделал, когда в своей филиппике против крупного бизнеса заявил, что целая страна Мозамбик с населением в 20 миллионов человек имеет ВВП в размере 15 миллиардов долларов, тогда как Morgan Stanley имеет почти такой же ВВП, только эта сумма распределяется среди 200 партнеров, а не среди 20 миллионов граждан.

Автор статьи в Wall Street Journal изобразил состояние титана Microsoft Билла Гейтса таким образом: если представить в процентах к состоянию Гейтса ту сумму, которую он потратил бы на билеты в кино, чтобы сходить на фильм со своей женой, то эти билеты обошлись бы ему в 19 миллионов долларов.

Раз уж мы заговорили о миллионерах, не могу не вспомнить историю, которую слышал о «стальном короле» Эндрю Карнеги.

К Карнеги пришел человек и сказал: «Господин Карнеги, вы самый богатый человек в мире. Не кажется ли вам, что вы должны поделиться своим богатством?»

«Конечно», — ответил Карнеги, сильно удивив своего посетителя.

После этого он написал записку своему секретарю, и через минуту тот пришел с чеком, выписанным на имя посетителя, на сумму в 32 цента. Эта сумма представляла собой результат деления поровну между всеми жителями планеты многомиллионного состояния Карнеги на тот момент.

Мой отец читал лекции в Гарвардской школе права в те времена, когда деканом там был Натан Роско Паунд. Отец рассказывал такую историю:

В первый день занятий на факультете юриспруденции восьмидесятилетний седовласый Паунд взшел на кафедру и некоторое время молча рассматривал собравшихся. Потом сказал: «Пусть каждый из вас посмотрит на своего соседа, студента справа».

После того как все посмотрели направо, он сказал: «А теперь пусть каждый из вас посмотрит на соседа слева».

После того как все посмотрели налево, Паунд изрек: «Один из тех студентов, на которых вы только что смотрели, не вернется в Гарвард в следующем году».

Таким образом он проиллюстрировал статистику, которая гласила, что коэффициент отсева после первого года обучения в Гарварде составляет 32 процента. С помощью простого примера он наглядно показал, как абстрактный коэффициент выглядит в реальной жизни.

Председатель правления и CEO компании Хегох Дэвид Кернс использовал аналогичный прием, выступая с речью на одном из банкетов:

Я вижу, что за каждым столом сидит по восемь человек. А теперь представьте, что двое из этих восьми человек ходят на работу только для того, чтобы исправлять ошибки, допущенные остальными шестью.

Другими словами, из четырех работающих в американской промышленности один занимается только тем, что исправляет чужие ошибки.

Сравнивайте с чем-то понятным и близким

Генри Киссинджер, бывший госсекретарь США, выступал в Union League в Филадельфии в 1998

году. Я слышал, как он начал рассказ о беспорядках на Балканах, в Косово: «Площадь Косово составляет пять тысяч квадратных миль — это примерно половина площади штата Коннектикут».

Обычному слушателю сложно представить и понять, что такое пять тысяч квадратных миль, но аудитория в Филадельфии хорошо представляла себе размеры этого штата. Большинство из них не раз путешествовали по Коннектикуту на автомобиле.

В другой раз я слышал, как Джефф Дьюар из инспекции, обеспечивающей контроль качества в США, приводил доводы в пользу бездефектного производства:

Если мы поставим целью достижение качества в 99,9 процента, в реальной жизни это будет выглядеть как две аварийные посадки в чикагском аэропорту О'Хара в день или как ежечасная потеря 15 тысяч писем Почтовой службой США.

Сегодня политики требуют от своих спичрайтеров обязательного включения в речь «изюминок» — изречений или фраз, которые хорошо понятны слушателям, быстро запоминаются аудиторией и потом долго цитируются на радио или телевидении.

Во время предвыборной президентской кампании вице-президент Гор поддел губернатора Буша по поводу его налоговых инициатив (хотя и весьма изрядно погрешил против статистики) такой фразой:

Сколько мы получим от такого снижения налогов? Примерно столько, сколько каждой работающей семье хватит на покупку дополнительной банки колы.

Сенатор Фил Грэм так выразил сумму, которую мы платим в виде налогов:

Нам надо сделать последним днем подачи налоговых деклараций не 15 апреля, а 15 мая — потому что до 15 мая каждый доллар, который мы зарабатываем, идет на содержание федерального правительства.

Эта статистика легко откладывается в голове слушателя.

Кен Бернс в своем документальном фильме, снятом на PBS, утверждает, что во время Гражданской войны в США (1861–1865 гг.) было убито 623 тысячи солдат. Но гораздо лучше запоминается тот факт, что количество погибших в Гражданской войне превышает общее количество американцев, погибших во всех последующих войнах, в которых США принимали участие, а именно: в Войне за независимость (1775–1783 гг.), в войне 1812 года, в Испано-американской войне 1898 года, в Первой мировой войне, во Второй мировой войне, в Корейской войне, во Вьетнамской войне и во время операции «Буря в пустыне».

### Используйте нечетные числа

Сравнение статистических данных может удивить и даже шокировать слушателей. Например, однажды я слышал, как один из ораторов на заседании Торговой палаты США заявил:

В «Отче наш» — 66 слов, в Десяти заповедях — 179 слов, в Геттисбергском послании — 282 слова. А знаете ли вы, сколько слов содержит директива правительства США по торговле капустой? 26 911 слов!

Вслушайтесь в эти слова. Если вы хотите, чтобы у слушателей отложилась в памяти исключительная многоречивость правительственных регулирующих постановлений, вам следует сказать не «26 911



слов», а «больше 25 тысяч слов».

Пару тысячелетий назад римский философ Катон Старший написал: «Почему люди больше доверяют некруглым числам?»

И сам ответил: «Они кажутся более правдоподобными и потому более убедительными».

Могу рассказать историю, которая демонстрирует силу «некруглых» чисел.

Мой друг, член городского совета Филадельфии Тэтчер Лонгстрет выдвигался в мэры от Республиканской партии. Ему часто приходилось дискутировать с Ричардсоном Дилвортом, мэром-демократом.

После своей победы Лонгстрет спросил Дилворта:

— Дик, а как вам удавалось запоминать все эти статистические данные, которые вы все время приводили во время наших дебатов, все эти «преступность снизилась на 31,2 процента» и «в Филадельфии было создано 8 146 рабочих мест»?

— Ха, Тэтч, да я их просто придумывал прямо на ходу! Здорово получалось, правда? — ответил Дилворт.

Если вы хотите убедить слушателей в достоверности приводимых вами данных, а не заставить их запомнить эти данные, действуйте так: в нужный момент доставайте из кармана листок бумаги и зачитывайте: «26 911 слов содержится в федеральной инструкции, которая рассказывает, как нам вести бизнес».

Заранее подготовленная карточка с данными статистики заставляет слушателей поверить в то, что вы провели надлежащее исследование и держите собранные факты под рукой, не полагаясь на память.

### Ложь показателей и показатели лжи

Помните, что сказал премьер-министр Дизраэли о трех видах лжи?

Ложь, беспардонная ложь и статистика!

Одна из проблем, с которой сталкиваются современные политики, приводя те или иные статистические данные, — это цинизм аудитории. Многие слушатели не сомневаются, что в старой шутке «показатели лживы, ложь показательна» есть много правды. И это несмотря на то, что слово «статистика» происходит от слова *status*, то есть «состояние дел», «положение дел».

Если в прессе появилась нелюбимая статистика относительно вашей компании или корреспондент процитировал какие-то данные, которые вы не хотели бы делать достоянием гласности, можете рассказать такую историю:

Несколько лет назад, путешествуя по Флориде, я зашел в «Макдональдс» возле Миртл-Бич. Там я стал свидетелем интересной беседы, состоявшейся между мальчишкой лет девяти и древним стариком в шортах и спортивной рубашке, который, сидя на солнышке, потягивал чай со льдом. Мальчишка начал с вопроса:

— Привет, дедушка, а ты откуда? Мы живем в Огайо.

Старик неохотно ответил:

— Я здешний.

— Классно. Через две недели мне стукнет десять лет. А сколько тебе лет?

— На следующей неделе исполнится восемьдесят.

— Круто! Папа говорит, что на каждого восьмидесятилетнего мужчину приходится семь женщин.

— Сынок, — заметил старик, — это самая бесполезная статистика, которую я когда-либо слышал.

Нет никаких сомнений в том, что масса статистики бессмысленная и ненужная. Но кое-какие данные стоит запомнить. Они придадут вес вашим рассуждениям. Правильно подобранные статистические данные способны создать историю, в которую слушатели поверят и которую запомнят.

Все это повысит уровень вашего выступления. Так что выбирайте данные, оптимизируйте их количество, округляйте и связывайте с интересами слушателей. При правильном использовании приводимые вами цифры превращаются в **сильные числа**.

### Утечка силы

Обилие слайдов усыпляет зрителя.

*Ричард Никсон*

Уинстон Черчилль не пользовался средствами визуализации. Франклин Рузвельт не рисовал графиков. Рональд Рейган не нуждался в проекторах. **Настоящие лидеры понимают, что картинки не заменят голоса.** Никакая видеоаппаратура не заменит вас на трибуне, ничто не заменит силу воздействия речи. Невозможно вдохнуть лидерство в слайды — его источник иссякнет.

Так почему же многие топ-менеджеры и помощники руководителей совершают одну и ту же ошибку, подрывая свой авторитет избытком наглядных примеров и иллюстраций? Ладно, согласимся, что американцы, особенно бизнесмены, наивно верят во всемогущую технику. Они млеют от всяких новинок и суперизобретений, которые делают работу вместо них. Однако есть и более глубокая причина — страх. Боязнь выступления перед аудиторией у всех на виду преследует даже руководителей компаний.

Конечно, они в этом не признаются. Когда в качестве консультанта по коммуникациям я встречался с ведущими менеджерами, мне не раз приходилось слышать: «Послушайте, я не эгоист какой-нибудь. Плевать, что я не буду выглядеть важной шишкой. Я просто хочу донести до людей факты, а лучше всего это получается с помощью графиков и слайдов». А потом неизменно добавляли: «Вы сами знаете, не покажешь — не докажешь».

**Мой им ответ: никакие картинки не заменят собственных убеждений и опыта выступающего.**

### Слайды не заменят живой речи

Слишком часто менеджеры заменяют свою речь показом слайдов. Таким образом они избавляют себя от общения со слушателями — просто комментируют очередную картинку. Картинки вызывают

привыкание, подобно наркотикам.

Любая презентация должна отражать вашу личность, опыт, идеи. Усиливать надо **устное высказывание**, а не **механическое воспроизведение**. Никакой бездушный экран не сравнится с живой презентацией.

### Опора, а не костыли

Это книга о лидерстве, а не инструкция по эксплуатации техники, и вы как оратор должны принять решение, хотите вы быть лидером или техническим персоналом.

Если хотите скатиться до роли киномеханика, показывайте и комментируйте слайды. **А если хотите быть лидером — пусть слайды станут для вас опорой, а не костылями.**

Когда я спрашиваю менеджеров, зачем они запикивают в презентации такое количество слайдов, они приводят два аргумента: «Ну, вы же знаете пословицу: „Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать“». А потом добавляют: «Подумайте, сколько времени уходит у наших дизайнеров на все эти презентации».

СЕО обожают свои льготы и привилегии — лимузины, сауны и, конечно же, доступ к последним новинкам видео- и фототехники. Им нравится, когда по их повелению у них появляются свежие визуальные разработки. А поскольку с ними что-то надо делать, они пользуются ими и здесь, и там.

И все-таки истинная причина «слайдозависимости» топ-менеджеров заключается в попытке избежать жуткого испытания — общения лицом к лицу с аудиторией. Ораторы перекалывают ответственность на механизмы. А в ответ на приведенную выше пословицу я могу привести другую, китайскую: «Язык способен нарисовать то, что невидимо для глаз».

Слова — вот основа общения.

### Поддержка, а не замена

Наглядными средствами следует **подкреплять** свою речь, а не **заменять** слова. Помощь не должна отвлекать внимание от личности оратора, как и от идеи выступления. Глава одного коммунального предприятия нашел отличный способ использовать диаграмму, сопоставляющую тоннаж грузовых, железнодорожных и морских перевозок. Он повесил плакат в самом конце аудитории, за спиной слушателей. Затем под конец речи он спускался с кафедры и шел в конец кабинета. Люди оборачивались и, пока он шел, успевали изучить четко размеченный график. И хотя красные, синие, зеленые и черные линии говорили сами за себя, оратор использовал внимание слушателей к диаграмме, чтобы подвести итог сказанному и завершить речь.

И напротив, руководитель, которому сам Бог велел в этом разбираться, провел одну из худших презентаций в моей жизни. Президент одного из национальных агентств по рекламе и пиару положил в основу выступления серию слайдов, а на телеэкране в это время прокручивались рекламные ролики, созданные агентством. Выходит, он погнался за тремя зайцами сразу — в итоге два зрелища отвлекали внимание от главного персонажа.

Если во время презентации вы все-таки прибегаете к наглядным средствам, не используйте одновременно больше одного. Переходя от темы к теме, убирайте слайд или вставляйте пустой черный, чтобы слушатели не отвлекались от вас.

### Слайды должны быть простыми

Наглядные примеры не должны быть настолько сложны, чтобы затруднять понимание. Более того, можно создавать весьма эффективные примеры прямо во время презентации. Однажды я был свидетелем того, как нечто подобное сделал президент одной нефтяной компании. За своей спиной он поставил стол с детскими кубиками, чтобы показать, насколько выросли доходы химической промышленности и киноиндустрии по сравнению с нефтяной отраслью. Он складывал башни из кубиков, попутно излагая статистику. Эта яркая иллюстрация бросалась в глаза и, следовательно, откладывалась в голове: вот насколько малы успехи нефтяного промысла. Простые кубики привлекали внимание больше, чем любые сложные графики с параллельно-перпендикулярными линиями.

Еще одну отличную стратегию применил мой приятель, вице-президент ведущей национальной компании по созданию логотипов. Предлагая свои услуги, он разъезжал по стране с фланелевым экраном, который можно было разложить на столе или повесить на стену. Рассказывая о чем-либо, он прикреплял к экрану известные и узнаваемые логотипы в увеличенном размере. Движение рук оживляло презентацию, притягивало взгляды к каждому из логотипов. Если бы он просто повесил доску с логотипами, это только отвлекло бы слушателей.

Вы можете спросить, а не было ли это нарушением моего совета — насчет того, что нельзя увлекаться комментированием слайдов. Нет, отвечу я, потому что логотипы настолько просты, что не нуждаются в пояснении и комментировании. **Правило простое: если на объяснение экспоната или изображения на слайде уходит много времени, не используйте его в устной презентации.**

Наглядные примеры должны быть простыми и малочисленными, иначе они безнадежно портят выступление и отвлекают слушателей. Помните, что не все графики и плакаты одинаково полезны. Представьте себе, что наглядные средства — это реклама в журнале. Если картинка не говорит сама за себя и не описывается в двух запоминающихся выражениях, откажитесь от нее.

Несколько лет назад меня в качестве консультанта по коммуникациям пригласили выступить на конференции крупной нефтяной компании на корпоративном курорте в Теннесси.

Перед моим докладом, назначенным на 15:30, выступал представитель ассоциации психологического тестирования менеджеров. Выключив свет, он продемонстрировал двумстам собравшимся бесконечные слайды со сложными графиками, призванными проиллюстрировать процесс принятия решений в компаниях. Через сорок минут я услышал странный шум и сначала решил, что проектор сломался. Потом я понял, что это был дружный храп слушателей, усыпленных сытным ланчем и нудным мельканием слайдов.

Чем для вас будут наглядные примеры — душистыми приправами к блюду или основной его составляющей?

### Оратор, а не комментатор

Пару лет назад на встрече в Национальном клубе в Нью-Йорке я услышал разговор на тему Первой мировой войны. Говоривший был автором восхитительной книги, основанной на устных воспоминаниях ветеранов. Поскольку я должен был его представить, то не только прочел саму книгу, но и привлек его к общению за главным столом. Вести беседу он умел не хуже, чем писать.

Однако следовавшая далее презентация была уже не рассказом, а просто комментариями к многочисленным картинкам: «Это фотография танка в битве на Сомме... а это портрет генерала Першинга...» В книге описание битвы на Сомме и характеристика Першинга были куда живее и ярче, чем старые выцветшие фотографии. Выступавший подчинил свою волю проектору, и его речь всего лишь заполняла паузы при показе картинок.

## Не прячьтесь за слайды

Проблема в том, что придумать комментарии к слайдам проще, чем сочинить полноценную речь, подкрепленную для пушей убедительности слайдами.

**Наглядные средства — это не песок, в который надо прятать голову, а туз в рукаве или бриллиант в короне.** Иначе вы как оратор отойдете на второй план, а править бал будут слайды — как умеют.

Вы удивитесь, как легко можно обходиться без видеоряда. Одна моя знакомая — турагент — должна была презентовать в нашей фирме тур «все включено» на Бермудские острова.

Заглянув в портфель, она обнаружила, что забыла все фотографии отеля и пляжей. Она не стала отменять встречу, а набросала заметки о том, как ездила на Бермуды несколько лет назад. Директору фирмы она расписала красоты старинного грота, где парочки могут взять напрокат лодку, чтобы покататься в закатных лучах тропического солнца. Она изобразила романтические велопрогулки с пикниками за счет отеля. Поделилась впечатлениями от удивительного сочетания островной экзотики с традиционными английскими домиками. И она продала нам туры, чего не удавалось до нее никому из агентов.

Позже она сказала мне: «Это был настоящий прорыв в моей карьере — не потому что мне не нужны были больше картинки, а потому что я поняла секрет успешной продажи». Ее «секретом» были правильно подобранные слова и яркая индивидуальность.

## Слайды — приправа, а не основное блюдо

Слайд — отличная приправа или десерт, но не основное блюдо. Слайд — часть публичного выступления, полезная не только при объяснении абстрактных данных, вроде статистики или процесса реорганизации, но и помогающая разнообразить ход речи.

Наглядными примерами нужно дополнять, а не заменять речь. Видеоряд не должен отвлекать ни от оратора, ни от идеи выступления.

С помощью нехитрого кроссворда подытожу свои советы:

	П	Р	О	С	Т	О	Т	А		
			С	Л	О	Г	А	Н		
		У	К	А	З	К	А			
		Д	Е	Й	С	Т	В	И	Е	
			У	Д	А	Л	Е	Н	И	Е
Б	У	К	В	Ы						

Фотография, иллюстрация или график должны быть предельно просты и ничем не загромождены (**проСтога**).

Делайте подписи к рисункам в форме слоганов, афоризмов, кратких предложений. Не пишите сочинений на тему (**сЛоган**).

Она очень мешает и отвлекает от картинки. Не пользуйтесь ею (**указка**).

Не читайте подписи к рисункам, а говорите и действуйте. Читать слушатели умеют сами. Вы — действующее лицо, а не комментатор к слайдам (**действие**).

Удаляйте слайд с экрана, прежде чем сменить его другим. В противном случае слушатели будут отвлекаться. Если у вас готова серия слайдов, вставляйте между ними пустые (**удаление**).

Не заменяйте свою речь чтением подписей к слайдам. Ваши слушатели умеют читать. Но буквы — это одно, а ваша речь — совсем другое (**буквы**).

Лидеры, например Черчилль или Рейган, не показывали слайдов, но это не помешало им стать величайшими ораторами современности. Не превращайте слайды в костыли, а не то превратитесь в профессионального инвалида.

### Сила остроумия

Отдай свои ум в починку милый мальчик[25].

*Вильям Шекспир*

Наверняка вам советовали начинать выступление с шутки (или шутить в процессе выступления), чтобы разрядить обстановку. Однако вы заметили, что глава называется не «Сила шутки», а «Сила остроумия», поскольку остроумие предполагает не только умение шутить, но и понимать шутку.

Уинстон Черчилль, Дуглас Макартур или Мартин Лютер Кинг никогда не начинали речь с анекдота, услышанного пару месяцев назад в баре или клубе «Ротари». А между тем не раз и не два за день до выступления меня вызывали и заявляли: «Хьюмс, мне нужна какая-нибудь шутка, чтобы начать выступление. Понимаешь, чтобы разрядить атмосферу. У тебя же их полно».

Я отказываю. Хотя я и знаю кучу анекдотов, но не собираюсь вставлять их в речи, написанные другими людьми.

### Без шуток

**Разница между шуткой и юмором примерно такая же, как между картинкой из порножурнала и любовной сценой в хорошем фильме.** Шутка ради шутки — без привязки к содержанию последующей речи — оскорбляет слушателя.

Но ораторы продолжают начинать выступления банальными остротами и продолжать избитыми шуточками. Недавно я слышал, как сел в лужу один брокер, начав свою речь таким образом:

Я не очень-то оратор, но, кажется, принято начинать с анекдота. Ну, в общем, приходит мужик к психиатру...

Он мне напомнил слова Себастьяна из шекспировской «Бури»: «Смотрите, он заводит часы своего остроумия: вот-вот они начнут бить»[26]. Не надо разворачивать знамя со словами: «А теперь — шутка!». Взмахивайте им ненавязчиво в нужные моменты. И хотя одиннадцатой заповеди, гласящей «Начинай с анекдота!», — не существует, многие менеджеры, похоже, уверены, что она есть.

Аристотель писал, что суть юмора в неожиданности. Если это так, то как можно стараться быть смешным, если все этого ожидают? Лучше незаметно перейти к забавной истории в середине речи, когда она наверняка произведет должный эффект разрядки.

**Пытаясь пересказать бородатый анекдот своими словами, вы рискуете наткнуться на холодный прием слушателей.** Менеджеру ни в коем случае нельзя терять только одну вещь — уважение. А вы его потеряете, рассказав анекдот, который все уже слышали, или шутку, смешную не столько для аудитории, сколько для вас. И потеряете еще больше, если вас наградят формальным смехом — просто из вежливости.

В сборниках анекдотов настоящих шуток не найти. Зачем строить из себя клоуна? Анекдоты — вовсе не обязательное условие карьерного роста.

А вот настоящее чувство юмора, как у Франклина Рузвельта, Уинстона Черчилля, Авраама Линкольна, — признак великого оратора. Как заметил Шекспир, оно облегчает течение речи.

### Смех как смена темпа

Великие ораторы часто использовали юмор, чтобы поднять настроение слушателей. В период кампании 1864 года Авраам Линкольн признался в своем выступлении, что допустил ряд ошибок в ведении войны. Он развеселил присутствующих такой историей.

Один священник во время проповеди утверждал, что Спаситель был единственным безгрешным мужчиной на земле, и ни в Библии, ни где бы то ни было нет ни слова о безгрешной женщине.

И тут с заднего ряда поднялась робкая, неприметная женщина и, запинаясь, произнесла:

— Ваше преподобие, прошу прощения, я знаю одну безгрешную женщину. Я слышу о ней каждый день вот уже шесть лет подряд.

— Кто же это? — изумился священник.

— Первая жена моего мужа, — ответила несчастная.

В 1940 году Франклин Рузвельт участвовал в президентской кампании, выдвинув свою кандидатуру на второй срок. Он отмахнулся от обвинений республиканцев анекдотом, услышанным в 1920 году от жителя гор в Западной Вирджинии, куда он ездил, когда баллотировался в вице-президенты.

Один поселянин так пристрастился к самогону, что доктор предупредил его: если он будет столько пить, то оглохнет.

«Док, — ответил тот, — надеюсь, вас это не очень расстроит, но мне больше нравится то, что я пью, чем то, что я слышу».

**Лидеры не начинают речи с бородатых анекдотов, а украшают выступление действительно смешными историями.**

### Правило трех P

Есть надежный способ оживить речь с помощью шуток, не теряя лица. Следуйте правилу трех **P**: анекдоты должны быть реалистичными, релевантными и рассказанными (а не прочитанными!).

### Реалистичность и релевантность

Истории должны быть правдоподобными. Не надо рассказывать о теще и баяне или о ковбое на зеленой лошади.

Лучше всего подойдут анекдоты из жизни известных людей. Не важно, последует ли за вашим

рассказом взрыв хохота, ведь колоритное описание исторического персонажа интересно и само по себе. Например, если вы рассуждаете о различных подходах или альтернативных решениях, расскажите вот такую историю:

На одном из приемов в Канаде Черчилль оказался рядом с чопорным священником-методистом в тот момент, когда, неся на подносе бокалы хереса, к ним подошла бойкая молоденькая официантка. Сначала она предложила напитки Черчиллю, который взял бокал, а потом повернулась к священнику. Тот в ужасе отшатнулся. «Юная леди, — воскликнул он, — я скорее совершу прелюбодеяние, чем возьму в руки это отравляющее зелье!» Черчилль тут же окликнул официантку: «Вернитесь, мисс! Я не знал, что у меня есть выбор!»[27]

Историю легко привязать к содержанию любого выступления. Ведь практически в любой речи можно порассуждать о выборе верного направления.

Если же ваша компания не намерена менять курс или направление, подойдет другой анекдот из жизни Черчилля:

Находясь в Вашингтоне во время предвыборной поездки по США в 1900 году, двадцатилетний Черчилль был представлен даме из Ричмонда, щедро наделенной пышными формами. Дама гордилась своей принадлежностью к одному из родов Конфедерации, которые не приняли Реконструкцию (включение в состав США южных штатов и реорганизация государственно-правового устройства в ходе и после гражданской войны 1861–1865 годов). Подавая руку, она заявила:

— Господин Черчилль, вы видите перед собой мятежницу, которая отказалась подвергнуться реконструкции.

— Мадам, — отвечал он, не сводя глаз с ее впечатляющего бюста, — в вашем случае реконструкция была бы вандализмом.

Черчилль как-то сказал: «Анекдоты — это игрушки истории». А поскольку в игрушки играют для забавы, попробуйте и вы поиграть с анекдотами, чтобы оживить презентацию. Может быть, ваша компания столкнулась с трудностями из-за принятия нового закона или регуляторных норм? Тогда можно, например, вспомнить такую историю о Бенджамине Франклине:

До принятия Конституции, в 1780-х годах, США по уши увязли в долгах. Однажды в это время Бенджамин Франклин принимал у себя доктора Бенджамина Раша и Томаса Джефферсона. Разговор зашел о том, чья профессия древнее.

Доктор Раш, терапевт, сказал, что его профессия самая древняя:

— Все-таки Еву сделали из ребра Адама путем хирургической операции!

Но Джефферсон, который построил усадьбу Монтичелло, возразил:

— Нет, первым был архитектор! Кто как не архитектор создал мир из хаоса?

На что Франклин ответил:

— Вы оба ошибаетесь. Первым был политик. Иначе откуда взялся бы хаос?

Я слышал дипломатическую историю от одного CEO, выступавшего перед акционерами. Взяв на



себя ответственность за неправильную интерпретацию рыночных данных, он рассказал такой анекдот:

В самом конце прошлого века султан ближневосточной страны, находившейся под протекторатом Великобритании, решил указать новоприбывшему британскому министру его место. Он соорудил тоннель при входе из приемной в тронный зал, так что британскому дипломату, чтобы попасть на прием к султану, надо было двигаться на четвереньках.

Когда английский дипломат прибыл во дворец с верительными грамотами и увидел тоннель, доходивший ему до пояса, то, вместо того чтобы ползти на четвереньках, зашел в него задом наперед. Восседавший на троне султан увидел приближение не склоненной головы, а несколько другой части тела.

Знаете, это не первый случай, когда высшее руководство оказывается в нелепом положении.

Не важно, что в рассказе нет громких имен. Этот правдоподобный исторический анекдот иллюстрирует любую ошибку или неверный выбор.

От политических историй перейдем в мир спорта. Однажды мне довелось услышать историю из жизни Томми Лазорды, бывшего менеджера L. A. Dodgers[28]:

Можно долго рассказывать о всяческих удобствах и излишествах. Лучше поговорим о самом необходимом. Это случилось тогда, когда Тонни Лазорда руководил Dodgers — как раз в тот год, когда они вообще не попадали по мячу и уныло сидели в последних строчках Национальной лиги. Один парень из Небраски позвонил Лазорде и сказал: «Томми, у меня потрясающая находка! Сегодня днем один парень провел великолепную игру. Двадцать семь страйк-аутов подряд! Никто даже не прикоснулся к мячу, пока один тип не пробил фол во время последней подачи. Слушайте, босс, этот пацан со мной. Записать его к вам?» «Не надо, — ответил Лазорда. — найди того типа, который пробил фол. Мне нужен парень, который умеет бить».

### Адаптируйте сюжет

**Секрет юмора в речи заключается в том, чтобы представить анекдот как часть собственного опыта.** В рассказе «Палец инженера» сэр Артур Конан Дойль говорит устами сыщика:

Опыт... — смеясь, ответил Холмс. — Может, он вам и пригодится. Нужно лишь облечь его в слова, чтобы всю жизнь слыть отличным рассказчиком[29].

Холмс говорит, что хорошим рассказчиком будет тот, кто излагает некий опыт своими словами.

Авраам Линкольн, Бенджамин Франклин, Франклин Рузвельт и Рональд Рейган были превосходными рассказчиками; они делали чужие истории — даже весьма не новые — частью своего опыта.

Когда вы говорите «один продавец» или «один психиатр», то сразу же подаете знак слушателям, что это шутка — выдуманная, а не реальная история. И тут-то вы их теряете! Лучше ведите их за руку в мир вашей истории — например, начните так: «Одна старушка из моего родного города...» или «У моего знакомого адвоката был один клиент...»

Найдя подходящую историю, адаптируйте ее к своей ситуации. Теперь это *ваша* история, она произошла с вами или с вашим другом. Прочитайте ее вслух, потом закройте глаза и перескажите своими словами. Повторите ее несколько раз в своем духе, и вы сами поверите, что это произошло с вами.

Составляя план речи для главы одной полиграфической компании — презентацию для торговой ассоциации, — я включил в нее следующую историю:

В наше время слово «бизнес» стало почти ругательством. Слово «продажа» состоит из семи букв, «прибыль» пишется с **ы**, слова как слова, ничего в них нет героического. Но, как по мне, в цели получить прибыль нет ничего предосудительного — это даже похвально.

В связи с этим вспоминается вечер встречи выпускников, на котором я недавно побывал. Один из наших одноклассников — все считали его тупым, — приехал на собственном «роллс-ройсе» с личным водителем. Кажется, он стал главой процветающей фирмы по производству утеплителей.

Естественно, все одноклассники удивлялись, как этот идиот заработал столько денег. Залив в него уйму алкоголя, один мой друг спросил его: «Как тебе удалось создать свою фирму?» «Да очень просто, — ответил он. — Я нашел производителя, который делает утеплитель по центру за метр, а сам продаю его по пять центов. Вот и получается стабильная прибыль четыре процента!»

### Юмор и художественный вымысел

Конечно же, никакого преуспевающего одноклассника у выступавшего не было, но он рассказал анекдот так, словно это было в самом деле. Не бойтесь преувеличить. Вы же не под присягой. Юмор тоже включает в себя творческий вымысел.

Другой мой знакомый менеджер тоже цитировал в анекдоте вымышленного одноклассника.

Помню, как на уроке биологии мистер Дэвидсон спросил Анжелу Ди Марко из церковно-приходской школы:

— Анжела, какая часть человеческого тела увеличивается почти в десять раз во время эмоционального возбуждения?

— Я... я не могу сказать, — замялась девочка, стыдливо отводя глаза. Тогда мистер Дэвидсон спросил ее соседа по парте:

— Что это за часть тела, Кларк?

Кларк ответил правильно: «Зрачок».

— Мисс Ди Марко, — сказал учитель, — ваш отказ отвечать говорит о трех вещах: во-первых, вы не выучили урок, во-вторых, у вас в голове грязные мысли, в-третьих, вы будете страшно разочарованы после свадьбы.

Затем оратор продолжил мысль: «В общем, если вы не изучите досконально последние тенденции рынка, вас ждет страшное разочарование».

Чтобы показать необходимость адекватного объема инвестируемого капитала, один бизнесмен рассказал такую историю, якобы произошедшую с ним:

В молодости я был назначен на должность в отделении нашей фирмы на Среднем Западе и однажды попал на банкет в торговой палате в честь присуждения звания человека года.

Этим человеком оказался председатель местной биржи. Его фамилия красовалась на самом

большом офисном здании в центре города. Кроме того, он был владельцем небольшого самолетного завода и членом совета директоров двух компаний из списка Fortune 500.

Сидевшие во главе стола один за другим повторяли историю о том, как когда-то, тридцать лет назад, он приехал в городок в единственном костюме и все его нехитрые пожитки умещались в красном платке, привязанном в виде узелка к палке. Каждый представитель города, выражая признательность виновнику торжества, упоминал эту историю о красном платке.

Я сидел рядом с репортером, недавно командированным в город. Мы с ним не были коренными жителями этого городка.

Наконец виновник торжества поднялся, чтобы выразить признательность горожанам и поблагодарить их за теплые слова. Когда он закончил, мой сосед-репортер встал и спросил: «Сэр, а что было в этом красном платке, с которым вы пришли в город?»

«Если честно, сынок, — сказал он, — это были облигации на 100 тысяч долларов и еще 100 тысяч векселями».

### Рассказываем притчу

Бенджамин Франклин тоже подчеркивал значение исторических экскурсов. Обратите внимание, как он представил притчу о купце в качестве собственного опыта.

Один мой знакомый сапожник из Филадельфии решил поехать в Нью-Йорк повидаться с братом. Он искал конюшню, чтобы оставить там свою лошадь.

В первой конюшне хозяин сказал ему:

— Мы берем двадцать долларов в месяц за содержание лошади, но вернем вам два доллара за навоз.

— Двадцать долларов! Да вы с ума сошли! — ответил сапожник и пошел искать дальше.

В другой конюшне хозяин назвал свою цену:

— Десять долларов в месяц, но доллар возвращаем за навоз.

Сапожник покачал головой и спросил у хозяина, нет ли кого-нибудь, кто берет дешевле.

— Ну, — ответил конюх, — есть старый квакер с улицы Арк, который возьмет всего пять долларов в месяц.

И сапожник отправился к квакеру.

— Да, — сказал квакер, — я беру всего пять долларов в месяц за содержание лошади.

— А как же навоз? — спросил сапожник.

— Какой навоз? За пять долларов в месяц никакого навоза просто не будет!

А вот моя любимая «история из жизни», которую я включил в несколько черновиков при написании речей для своих корпоративных клиентов:

Пару недель назад я наткнулся в ресторане на старого друга и спросил, как идет учеба его

дочери Дженнифер в столичном университете.

Вместо ответа он покачал головой и, вытащив из кармана письмо, протянул мне. Я прочитал и спросил, можно ли его скопировать. Оно у меня как раз с собой (тут рассказчик достает сложенную ксерокопию письма и читает):

«Дорогие мама и папа! Я не приеду домой на Рождество. Я бросила учебу и переезжаю в Непал. Я беременна, мой парень — буддист. Я буду жить у него дома в Гималаях. Целую, Дженни.

P.S. Я не беременна. Я не собираюсь принимать буддизм. Я не переезжаю в Непал. Я просто завалила математику и биологию. Зато на фоне всего перечисленного это кажется не таким страшным. Увидимся на Рождество. Дженни».

Сравнение со студенческим письмом отлично подходит, когда менеджер рассказывает о текущих проблемах компании на фоне глобальных перспектив.

Ладно, скажете вы, по правде говоря, все это реалистично и уместно, но при чем тут «рассказывать, а не читать?»

### Лучше говорить, чем читать

**Рассказывайте так, словно это произошло с вами, а не читайте анекдот по бумажке.** Единственное исключение — когда у вас есть шпаргалка к длинной истории — письмо или газетная вырезка, о которой идет речь в рассказе.

Если анекдот вставлен в середину речи, подпишите в скобках его условное название, например: (о Черчилле), (о 4 процентах прибыли), (о Бенджамине Франклине и хаосе).

Вот как это делали Рузвельт и Рейган. Впрочем, они столько раз пересказывали эти анекдоты, что знали их наизусть.

К примеру, Рейган любил потешать слушателей таким анекдотом о Черчилле:

В 1953 году сэр Уинстон Черчилль был приглашен в отель «Савой», чтобы прочитать лекцию в Британском женском союзе трезвости.

Представляя 78-летнего премьер-министра, председатель Союза сказала: «Вы знаете, сэр Уинстон, наша организация восхищается вашим политическим искусством, но не одобряет вашей привычки выпивать. Мы подсчитали, что если бы всем алкоголем, который вы выпили за свою жизнь — считая вино, виски и бренди, — заполнить этот зал, спиртное дошло бы вам до подбородка».

В ответ Черчилль заявил: «Мадам, я признателен за столь точные вычисления. Но, глядя на ваши высокие потолки и вспоминая о своих семидесяти восьми годах, я думаю только об одном: как еще много можно выпить и как мало осталось времени!»

На карточке Рейгана история выглядела следующим образом:

Черчилль

Женский союз трезвости

Подсчеты председателя — алкоголь

Если наполнить зал

До подбородка

Черчилль — потолок — возраст

«КАК МНОГО ВЫПИТЬ — КАК МАЛО ВРЕМЕНИ»

Для менеджера, участника Второй мировой войны, я набросал следующую историю:

Я вернулся в Нормандию с группой ветеранов, и один парень рассказал мне, что с ним произошло накануне.

Перед высадкой в Нормандии поезда были переполнены из-за многотысячных войск, расквартированных на побережье Британии.

Солдат не спал всю ночь, затем сел в поезд в Бристол, на юге Англии. Он зашел в шестиместное купе, в котором сидели пятеро и собака. Он подошел к даме, чей крохотный пекинес занимал сиденье, и спросил:

— Разрешите присесть?

— Не разрешаю, — отрезала дама.

Минут через пятнадцать усталый солдат снова обратился к даме:

— Мэм, простите, но я простоял на ногах всю ночь. Я люблю собак и могу взять песика на колени.

— Ни в коем случае, — ответила дама.

Через полчаса солдат не выдержал:

— Я простоял уже сорок пять минут, у меня всего двадцать четыре часа увольнения. Не могли бы вы позволить мне присесть на минуту?

— Молодой человек, вы наглый грубиян, — ответила дама и обняла своего пекинесика.

Тогда солдат открыл окно, схватил пса, вышвырнул вон и сел. Усатый бригадир, сидевший напротив, сказал ему:

— Беда с вами, американцами, — вечно все делаете не так. Ездите не по той стороне улицы, держите вилку не в той руке... и вот выкинул не ту суку.

А вот какие наброски были сделаны на карточке:

Рядовой — переполненный вагон

Толстая тетка с пекинсом

Отказ — «ни в коем случае»

2-й раз — вы, американцы, грубияны

3-й отказ

Выкинул пса в окно

Бригадир — напротив «не по той стороне улицы»

«не в той руке вилка»

«не ту суку выкинул»

Если будете читать анекдот слово в слово, вам конец. Перед тем как выступать, повторите его несколько раз вслух, затем сократите до нескольких фраз для запоминания. Загляните в карточку, чтобы освежить в памяти, а потом рассказывайте, глядя в зал, а не в конспект.

В начале главы я предупреждал, что начинать речь или презентацию с шутки нельзя.

В конце концов, я объяснял, что Черчилль не начинал выступление с дурацкой байки или прикола. Но, думаю, что он сделал бы это, если бы в этой байке заключалась вся суть краткой речи. О Рамсее Макдональде, первом премьер-министре Великобритании, члене Лейбористской партии, Черчилль сказал:

Помню, когда я был ребенком, меня водили в знаменитый цирк Барнума, представлявший собой сборище уродов и монстров, а программа, которую я больше всего жаждал посмотреть, называлась «Гуттаперчевое чудо — человек без костей». Однако мои родители считали подобное зрелище чересчур отталкивающим и безнравственным для моих юных глаз, так что пришлось мне ждать целых 50 лет, пока наконец я не увидел «человека без костей» на скамье министров в палате общин.

Так охарактеризовал Черчилль бесхребетную политику «умиротворения» Гитлера, проводимую премьер-министром и министром иностранных дел.

Представляться тоже можно с юмором. Например, однажды я представил адвоката из Нью-Йорка следующим образом:

Наш сегодняшний гость — человек образованный и опытный. Он полная противоположность моему племяннику Джорджу, который всегда боялся давать отцу дневник на подпись. Видя сплошные двойки и тройки, отец Джорджа, мой брат, бранил бедолагу за плохие отметки. Когда нотация заканчивалась, Джордж спрашивал у отца: «Пап, как думаешь, это из-за наследственности или из-за экологии?»

Думаю, у отличника Принстона и главного адвоката одной из самых престижных фирм Манхэттена помимо многолетнего опыта должны быть способные родители.

Глава компании, производящей продовольственные товары, объявляя лучшего продавца года, начал с анекдота о Линкольне.

В 1864 году генерал Грант, полководец северян, вел активные военные действия, побеждал и продвигался на юг. Однажды военный министр Эдвин Стэнтон делал тайный доклад президенту Линкольну.

— Господин президент, — начал бородатый министр, — в этих бумагах есть свидетельства людей, лично видевших, как генерал Грант пьянствовал в своей палатке.

— Вот как? А в отчете упоминается, какое виски он пил?

— Не понимаю, сэр, зачем вам это нужно, — удивился военный министр.

— Затем, чтобы послать ящик того же сорта остальным моим генералам.

Мне интересно, какие хлопья на завтрак ест наш друг Дик Стэндиш и пьет ли он «Дьюарс» или «Джонни Уокер» — потому что я порекомендовал бы вам есть и пить то же самое.

### Юмор в начале, юмор в конце

Смешная история может служить неплохим началом 2-3-минутной речи, а также отличным завершением выступления.

За воскресным завтраком на конференции одной торговой ассоциации ее глава подвел итоги таким образом:

Хочу сказать спасибо за эти последние дни. Я кое-чему научился и неплохо провел время. Мне вспомнился продавец в меховом магазине, которого я встретил недавно в Филадельфии, когда искал подарок жене на юбилей. Когда я заходил в магазин, один из менеджеров выпихивал на улицу какого-то парня. Потом я услышал, как меховщик рассказывал, что произошло. Кажется, этот парень приходил в пятницу днем в компании блондинки. Он сказал продавцу, что хотел бы посмотреть самую дорогую шубу в магазине. Продавец удивился и принес симпатичную беличью шубку.

— Унесите, — сказал покупатель, — вы, по-моему, не расслышали, о чем я просил. Мне нужна самая дорогая шуба из тех, что у вас есть.

Тогда продавец принес бобровую шубу. Потом котиковую, потом из стриженного енота — все тот же результат. Наконец он притащил роскошное манто из белой норки за пять тысяч долларов.

Когда парень увидел шубу, у него загорелись глаза. Он повернулся к блондинке и сказал:

— Вот это неплохо! Можешь ее примерить.

А потом заявил продавцу:

— Запишите на мой счет. Я расплачусь кредиткой. И выйдите на подкладке «Зайка». Я вернусь в понедельник и заберу ее.

— Конечно, как скажете, сэр, — ответил продавец.

В понедельник молодой человек, выбиравший шубу, явился в магазин один. Как только он вошел, к нему кинулся продавец, грозя кулаком, а за ним — администратор, закупщик, менеджер и кредит-менеджер. Все они стали на него кричать:

— Мы проверили ваш счет. У вас денег кот наплакал. Вы и зубную щетку купить не можете!

— Да успокойтесь вы! — ответил парень. — Ничего я у вас не собираюсь покупать. Я пришел поблагодарить за чудесные выходные!

В другой раз я присутствовал на ужине; под конец менеджер поднял бокал, поблагодарил хозяев и рассказал такой анекдот о Черчилле:

Думаю, все мы можем поблагодарить хозяев за великолепное пиршество. Оно несравненно лучше приема, оказанного Уинстону Черчиллю герцогом и герцогиней Вестминстерскими. Когда Черчилль вернулся в Лондон после приема у герцога, один из друзей поинтересовался, хорош ли был отдых. Черчилль ответил: «Если бы шампанское было бы таким же сухим, как сигары, а Шардоне — таким же холодным, как суп, если бы бифштекс был таким же полусырым, как простыни, а бренди так же стар, как цыпленок, если бы грудинка была столь же пышна, как грудь служанки, а служанка — столь же любезна, как герцогиня, это был бы незабываемый визит!»

Учитесь применять юмор так же, как Черчилль. Учитесь рассказывать истории, как Рейган. Выбирайте реалистичные и подходящие истории и помните: их надо рассказывать своими словами, а не читать или зазубривать! Если нужно, освежите их в памяти, подсмотрев в заранее заготовленный конспект. Помните: назначение юмора, по словам Рейгана, — развлекать просвещая и наоборот.

### Сила притчи

Сквозь свет притчи[30].

*Дилан Томас*

Иисус Христос не объяснил в деталях, как спастись христианину, подробно об этом рассказал апостол Павел в своих посланиях, написанных на греческом языке. Зато Иисус рассказал притчу о юноше, который потратил свое состояние на выпивку, женщин и развлечения, а потом вернулся и сказал: «Отец, прости меня и дай мне еще один шанс». Другими словами, о благополучном спасении рассказывает наглядный пример.

Думаете, неграмотные пастухи и рыбаки поняли бы, что такое «спасение»? Это все равно, что объяснять толпе фермеров, в чем польза аркана и клейма с помощью понятия «синергия». Люди не могут себе представить «синергию», как и «спасение».

Спустя годы после смерти Христа Его ученики, помнившие Его проповеди, написали на их основе Новый Завет. Почему? Потому что Иисус излагал абстрактные понятия с помощью притч.

### Притча как иллюстрация абстракции

Еще одно абстрактное понятие — «человечность». Чтобы его объяснить, Иисус поведал, как избитый и ограбленный человек, сильно смахивающий на того, кого нынче принято называть бомжом, лежал на обочине, а мимо ехали иудеи. Самарянин — не иудей, человек другого племени и веры — остановился, чтобы помочь несчастному. «Человечность» в данной истории олицетворяет добрый самарянин. Самарянином стали называть того, кто помогает людям. Притчи позволяют понять абстрактные понятия.

Большинство проповедей Иисуса построены в форме притч, например притча о строительстве башни или о горчичном зерне. В Библии даже есть притча об инвестициях — талантах.

Вспомните историю о том, как некий человек оставляет своим слугам кое-какие сбережения (серебряные монеты, называемые талантами) и отправляется в дальние страны. Вернувшись, хозяин спрашивает о деньгах. Двое слуг приумножили полученные средства, а третий откапывает монеты, которые припрятал для своего господина. Хозяин рассердился («лукавый слуга и ленивый...») за то, что тот не вложил деньги в бизнес, а продержал в земле, и велел наказать его.

**«Коней на переправе не меняют»**



Силу притчи отлично иллюстрирует пример президента Авраама Линкольна, который уверенно проигрывал в кампании на переизбрание в 1864 году.

Республиканцы были абсолютно уверены в своей победе. Конгрессмен из Пенсильвании Тадеуш Стивенс вообще отказался выйти на одну трибуну с Линкольном в Геттисберге, где держал адвокатскую контору. Свое отношение к бесперспективному президенту Стивенс выразил фразой: «Пусть мертвые хоронят своих мертвецов».

Единственным способом победить для Линкольна было использование имевшегося у него опыт президентства. Но сказать, что у него есть опыт, значило бы ничего не сказать. **Опыт — понятие абстрактное, и, если его не проиллюстрировать, оно не отложится в головах у людей.** Поэтому Линкольн просто рассказал слушателям забавную историю о фермере из Иллинойса, который не менял коней на переправе. Благодаря этой истории вокруг него сплотилось все деревенское население Америки, и Линкольн выиграл выборы. И кстати, вся мощь аргументации сконцентрировалась в понятной и доступной форме притчи.

### Превращайте идеи в конкретные примеры

В своих заметках Черчилль пишет, что абстрактная мысль влетает в одно ухо и вылетает из другого, не задерживаясь в голове, если не подкрепить ее картинкой или историей. **Превращайте идеи в конкретные примеры, если хотите, чтобы их поняли и запомнили.**

Так, как это сделал Черчилль, когда рассказал о «человеке без костей» (см. главу 9), имея в виду бесхребетных политиков.

Мой знакомый бизнесмен, глава компании-стартапа, удачно превратил отвлеченную идею в конкретный пример во время завтрака с потенциальным инвестором в Four Seasons. Предлагая собеседнику удвоить сумму, которую тот намеревался инвестировать в его фирму, мой приятель рассказал такую историю о своем бывшем коллеге, вышедшем на пенсию:

Хочу рассказать вам о моем приятеле Бобе, который рано вышел на пенсию. Они с женой давно мечтали поселиться в тихом уголке Мэна (ее родичи как раз из «Штата попутного ветра») и открыть универсальный магазин. Но прогорели буквально через несколько лет. Оказалось, универсальный магазин в штате Мэн должен торговать абсолютно всеми товарами: кухонными раковинами и сковородками, детскими кроватками и мусорными ведрами, сапогами и рубашками, фонариками и игральными картами, и Бог знает чем еще. Но при столь широком ассортименте продажи каждого товара очень низки. Мой знакомый неправильно оценил первоначальные издержки и прогорел.

Вся проблема — в недостаточном капиталовложении.

История сработала, и инвестор согласился удвоить инвестируемую сумму.

### Арсенал анекдотов

Бенджамин Франклин не был таким ярким оратором, как некоторые из отцов-основателей, зато у него в запасе имелось достаточно анекдотов, чтобы довести до совершенства любую мысль.

Пожалуй, он был одним из первых миллионеров, добившихся успеха самостоятельно; он принес в мир бизнеса такие современные понятия, как рассылка каталогов по почте, франчайзинг, гарантия возврата товара. Он был прирожденным продавцом и использовал этот талант не только для личного обогащения, но и для защиты независимости своей страны от притязаний Англии.

Без дара убеждения ему бы не удалось получить у короля Людовика деньги для армии Джорджа Вашингтона. И не было бы ни Декларации независимости, ни Конституции... Это подтверждает такая история:

Будучи министром финансов, Франклин посетил великолепный бал в Версале и в беседе с королем Людовиком XVI обратил внимание монарха на одну из присутствующих дам. Франклин знал, что Людовик XVI предпочитает упитанных девиц, однако заметил:

— Посмотрите, ваше величество, какая прелестная девушка. Король возразил:

— Ах, Франклин, жаль, что Господь не одарил ее так щедро, ведь в ее декольте просто не на что взглянуть.

— Да, ваше величество, — продолжал Франклин, — зато вы можете одарить нас, поскольку у нашей страны та же проблема — откровенный недостаток массы, я имею в виду денежную массу.

Король расхохотался, и Франклин получил ссуду.

В арсенале Франклина был анекдот, который он рассказал французскому премьер-министру, графу Вержену, когда тот удивился тому, что американцы решили продолжать борьбу с превосходящими силами Британской армии.

Французский священник и пастор-гугенот заспорили однажды о предопределении. Священник спросил:

— Мсье, неужели вы действительно верите в предопределение? Кальвинист утвердительно кивнул.

— Я имею в виду, мсье... вы признаете, что находитесь в сетях предрешенности?

— О да, — ответил пастор.

— Значит, вы согласны с доктриной предопределенности?

— Ну, знаете, лучше я буду кальвинистом, который знает, что попадет ко всем чертям, чем католиком, который черт знает куда заводит.

«Этим я хочу сказать, граф Вержен, что мы готовы идти сквозь пекло, чтобы обрести свою судьбу, которая есть свобода».

### Копилка историй

Однажды на своей лекции по навыкам общения для торгового персонала я встретил одного из высших руководителей профсоюза страховщиков Million Dollar Round Table. Он рассказал мне такую историю:

Джейми, я не окончил колледж и не смогу рассказать тебе истории из жизни юристов о промахах истцов и лазейках в законе, не процитирую по памяти политические анекдоты, зато я могу до смерти напугать тех, кому звоню, рассказами о том, что может случиться, если они не застрахуются. Потому что, Джейми, я собрал целую «книжку страшилок» — реальных историй о тех, кто не позаботился о страховке. От этих историй волосы дыбом встают. У меня там есть плачущие вдовы и бездомные сироты — ставшие таковыми, потому что у них не было

страховки.

Все печальные и забавные истории из жизни или из газет, касающиеся страховки, я записывал на карточки. Одни заставляют рыдать, другие — смеяться.

Джейми! И ведь они почти всегда срабатывают, мне удастся продать полис. Кстати, мой зять тоже в деле. Я сказал ему: «Все, что тебе нужно, — это одна история в день, которая обеспечивает продажу».

Я считаю притчи настолько полезными, что собираю их десятками — на любую тему, на все случаи жизни. И Белый дом обратил на меня внимание вовсе не благодаря моему мастерству спичрайтера, а благодаря собранной мною коллекции исторических анекдотов. Уильям Сафир в книге «Before the Fall: An Inside View of the Pre-Watergate White House» приводит слова Никсона: «Почему бы тебе не рассказать притчу, как Джейми Хьюмс?»

Однажды президенту Никсону нужно было написать несколько реплик об ушедшем на пенсию министре, и он попросил меня помочь ему. Я отправил Никсону такую историю:

Когда Томас Джефферсон прибыл во Францию в качестве посланника и отправился вручать верительные грамоты премьер-министру Франции, тот спросил:

— Месье Джефферсон, вы приехали заменить доктора Франклина?

— Нет, ваше превосходительство, — ответил Джефферсон. — Никто не сможет заменить доктора Франклина. Я всего лишь его преемник.

Достоинство этой притчи заключается в том, что ее легко запомнить. Никсону не пришлось на следующий день читать свои реплики по бумажке. Ему надо было просто запомнить четыре слова: Джефферсон, Франклин, заменить, преемник.

После чего Никсон говорил: «И никто не заменит нашего секретаря с его опытом, знаниями и преданностью в служении народу».

### **Вспомните собственный опыт. Жизнь — это просто кладезь историй.**

И ничто так не продемонстрирует силу притчи, как история единственного в мире университета, построенного в результате успешной речи. Речь идет об Университете Темпл и знаменитой притче Рассела Конуэлла, получившей название «Алмазные россыпи»[31]. Идея в том, что алмазы возможностей лежат у нас на заднем дворе. Можно добиться потрясающих результатов, откопав на задворках памяти анекдот или историю из жизни и включив их в свое выступление.

Один менеджер рассказал мне, что главной целью его выступления перед акционерами было привлечение инвестиций в дальнейшие исследования. Чтобы убедить слушателей, он вспомнил душераздирающую историю о том, как его брат едва не утонул в океане, когда гостил в семье друга на побережье. Оказывается, взрослые не потрудились навести справки о местных особенностях и не знали о коварном подводном течении, появившемся во второй половине дня.

Другой топ-менеджер хотел убедить сотрудников отдела продаж в том, как важно оказываться в нужном месте в нужное время. Чтобы придумать подходящую притчу, я спросил у него, как он познакомился со своей женой.

— Какое это имеет отношение к делу, Хьюмс? — удивился он.

— А такое, что вы оказались в нужное время в нужном месте, — ответил я.

Материал лежит перед нами в готовом виде, однако многие топ-менеджеры неохотно рассказывают истории из собственной жизни. Однако, поделившись своей личной историей, вы завоеуете доверие и симпатии слушателей, и они скорее купят то, что вы пытаетесь им продать.

**Если вы поделитесь частичкой себя, то завоеуете доверие и симпатии слушателей, и они скорее купят то, что вы пытаетесь им продать.**

Из разговора с одним директором, для которого я готовил презентацию, я узнал, что в юности он был защитником студенческой сборной Техаса по бейсболу. В своем выступлении он хотел подчеркнуть, что упорство при совершении коммерческих звонков гораздо результативнее всех рекламных уловок главного конкурента.

И вот я заставил его рассказать, как в дождливые дни его команда побеждала не благодаря стремительным броскам, а за счет упорства и стойкости.

Если вам нужно донести какую-либо мысль, постарайтесь найти способ изобразить ее с помощью притчи или истории.

### Случай из жизни для воплощения идеи

Попробуйте рассказать реальную историю, чтобы придать идее конкретики. Например, если вы хотите сказать, что ваша компания должна следить за изменениями рынка и предугадывать их, можно проиллюстрировать эту идею сравнением двух давно существующих на рынке ритейлеров «Тысяча мелочей» — Woolworth и Kresge.

Woolworth был первой сетью розничных магазинов, Kresge копировал его опыт. Однако в Woolworth не предвидели, что с наступлением эпохи крупных торговых центров мелкие магазины в центре города станут нерентабельными. Kresge тем временем реорганизовался в сеть K-mart. И теперь магазины Woolworth в центре города закрываются, а K-mart открывает все новые торговые центры.

Или, скажем, вы против резких ненужных перемен. Другими словами, «не стоит меняться ради перемен как таковых». Следует вспомнить пример с Coca-Cola, когда в 1970-х годах едва не была испорчена традиционная формула напитка в угоду «вкусам молодежи»?

Если ваша идея — репозиционирование компании, расскажите о компании Marlboro, которая в 1940-х годах производила женские сигареты под названием Marlborough, а в 1950-х упростила написание до Marlboro и придумала новый рекламный символ — Ковбоя Мальборо, бывшего футболиста в огромной шляпе верхом на лошади, этакого мачо.

А может, вы выступаете против репозиционирования? Тогда припомните историю Веджвудской фарфоровой фабрики, которая в стремлении захватить нижний ценовой сегмент рынка принялась выпускать дешевую продукцию, испортила себе репутацию, понесла крупные убытки и в конечном итоге в 1987 году была поглощена конкурентом — фирмой Waterford Crystal.

Собирайте истории из делового мира, чтобы обосновать свою точку зрения. Просматривайте иностранную и местную деловую прессу, чтобы обнаружить подходящие для вашей темы примеры. И адаптируйте их к своему случаю — маркетингу, продажам или исследованиям.

Сила притчи — это сила убедительности.

### Сила жеста

Велик тот правитель, слова которого сообразны его действиям.

### *Конфуций*

В августе 1964 года сэр Уинстон Черчилль умирал в лондонской больнице короля Эдуарда VII. Генерал Эйзенхауэр, возвращаясь после празднования двадцатой годовщины высадки в Нормандии, навестил больного. Дряхлый девяностолетний политик уже не в силах был говорить, а лишь поднял для рукопожатия слабую высохшую руку, когда Эйзенхауэр вошел в палату.

Два боевых соратника не произнесли ни слова — они молча вспоминали о той борьбе за свои принципы, которую оба вели в военное и мирное время. В полной тишине прошло десять минут. Две нации, два лидера, два друга. Затем Черчилль разжал руку и медленно сложил пальцы в знаке победы — V!

Эйзенхауэр, с глазами полными слез, вышел из палаты и сказал сиделке: «Уинстон покидает нас, но пусть нас никогда не покинет мужество».

### Жесты говорят лучше слов

Иногда жестами можно сказать больше, чем словами. И это относится не только к актерам немомого кино, но и к политикам. Джордж Вашингтон не любил говорить. Он вырос в тени своего обожаемого сводного брата Лоуренса. Лоуренс получил образование в английском пансионе, затем служил в Королевском флоте. У него были манеры английского джентльмена. Джордж, воспитанный на ферме полуграмотной матерью, проигрывал на его фоне.

К тринадцати годам рост Джорджа достиг шести футов и трех с половиной дюймов[32]. Он выглядел совсем взрослым, но его выдавали застенчивость и несвязная речь. И он решил говорить как можно меньше.

### Сильный немногословный мужчина

**Вашингтон всегда старался действовать так, чтобы дела говорили за него. Так он стал символом «сильного немногословного мужчины».** В 1902 году Оуэн Уистер, вдохновившись этим образом, напишет роман «Вирджинец» — о ковбое из Вайоминга. Затем этот образ привлечет внимание создателей первых фильмов. Спустя годы актеры Гэри Купер, Джон Уэйн и Клинт Иствуд будут опираться в образах своих героев на личность Джорджа Вашингтона.

Вашингтон продемонстрировал силу молчания в 1783 году, когда после заключения Парижского мирного договора прощался со своими офицерами в таверне Фронса на Уолл-стрит в Нью-Йорке перед отбытием в Маунт-Вернон.

В таверне Вашингтон не пожимал руки всем и каждому. Он просто подходил к офицерам, смотрел в глаза и кивал. Некоторые из них потом писали в своих воспоминаниях, что это был самый значимый момент в их жизни. Жест или движение могут быть сигналом из глубины души, который невозможно облечь в слова.

В следующий раз они увидели Вашингтона в 1794 году, когда его жест предотвратил возможный бунт. На одной из ферм, в тридцати милях к западу от Филадельфии, собрались бывшие офицеры Континентальной армии, требуя выплатить долги по жалованью. Они угрожали поднять восстание против властей Филадельфии.

Вашингтон приехал из Маунт-Вернона, чтобы встретиться с ними. Он оставил своего белого скакуна

на скотном дворе. Стоя перед группой офицеров, он вынул из кармана плаща листок с речью. А затем достал очки и начал: «Господа, простите, что я в очках. Мои глаза успели состариться на государственной службе».

Офицеры никогда не видели его в очках. Некоторые разрыдались. После этой короткой фразы они разошлись.

В 1798 году президент Вашингтон отчаянно старался сохранять нейтралитет во франко-британском конфликте. Новая нация бурно поддерживала Францию, старого союзника в войне за независимость. Однажды вечером толпа из трехсот человек, вооруженных дубинами и ружьями, двинулась в сторону особняка президента в Филадельфии. Стоя у окна, Вашингтон наблюдал за приближающимися мятежниками. Руки его были сложены на груди, взгляд холоден.

Когда заходила оказалась лицом к лицу с Вашингтоном, отделяемый только стеклом, он натолкнулся на решительный и полный презрения взгляд президента и немедленно отступил. За ним последовала и вооруженная толпа демонстрантов.

Снова жест сработал там, где слова могли не подействовать.

### Мастерство жеста

Может быть, кому-то покажется неуместным сравнивать первого президента США с другим лидером этой страны, уже из нашего времени — во всяком случае с точки зрения силы и целостности личности. Я имею в виду сравнение Джорджа Вашингтона, солдата-добровольца, чья общественная и личная жизнь не была запятнана обманом и ложью, с президентом Биллом Клинтонем.

Между тем Клинтон, как и Вашингтон, — мастер жеста. Вот в чем секрет его обаяния. Он пережил череду скандалов, которые давно похоронили бы любую карьеру: с Моникой Левински, Полой Джонс, Хуанитой Броудрик, с попыткой импичмента и другие, не говоря уже о скандале со строительной фирмой в Арканзасе.

**Билл Клинтон умудрился выйти сухим из воды и даже стать победителем благодаря прекрасному умению изображать честность и искренность. Ведь главное было не в том, что он говорил, а в том, как он говорил.**

Клинтон не оставил нам крылатых фраз, как Рузвельт или Кеннеди, десятки высказываний которых вошли в сборники цитат. Даже Буш-старший, не будучи мастером красноречия, оставил после себя несколько запоминающихся фраз наподобие «тысячи источников света» или «добрее и мягче» (автором их на самом деле была Пегги Нунан).

Билл Клинтон — непревзойденный артист, величайший мастер жеста и пантомимы. В этом он типичный представитель американской нации. В его арсенале множество приемов: страдальчески закушенная губа, взгляд, устремленный в потолок в поисках ответа на сложный вопрос, решительно сжатые зубы, гневный удар кулаком по столу. За одно мгновение он способен изобразить всю гамму эмоций, от жизнерадостной ухмылки до искренней печали, — что и было продемонстрировано, когда камера неожиданно показала его улыбающееся лицо на панихиде по министру торговли Рону Брауну, погибшему в авиакатастрофе.

### Гений жеста

Будь то вручение премий юным скаутам или выступление перед темнокожими студентами в Вашингтонском университете, журналисты всегда могли видеть, как Клинтон каждым своим жестом

излучает симпатию и искренность. Он обнимал учителей и похлопывал по плечу учеников. Одобрительно кивал в ответ на реплики и смеялся над шутками. Он в изумлении открывал рот, слыша истории достижений. Но посадите его в Овальном кабинете перед микрофоном для еженедельного радиообращения — и его речь становится бесцветной. Ему нужна аудитория, которая зажигает его, с готовностью принимает его игру, откликается на его жесты.

### Чистосердечное признание

Билл Клинтон блистал на публичных выступлениях, и язык жеста был частью его выступления. Помните его выступления перед темнокожими священниками? Он вел себя, будто на ток-шоу. Ему не было равных в «чистосердечных признаниях», а его жесты и мимика так красноречиво подтверждали раскаяние!

Клинтон неподражаем в общении тет-а-тет. Бывший губернатор из республиканцев, познакомившийся с Биллом Клинтоном в период своего губернаторства, рассказал мне, что после первых же минут знакомства абсолютно уверился в том, что «нашел свое альтер эго — с точно такими же взглядами, мнениями и идеями, что и у меня».

### Контакт через жест

На встречах в узком кругу Клинтон был почти столь же убедителен. И кстати, он устанавливал контакт с аудиторией не словами, а физическими действиями — пристальным взглядом, кивком головы или прикосновением руки.

Так, великолепно владея жестами, Клинтон легко производил самое выгодное и приятное впечатление не только в Овальном кабинете или Роуз-Гарден, но и выступая на телевидении во время выпусков новостей. Язык жеста поднимал рейтинг Клинтона на невиданные высоты.

Самый знаменитый свой жест Клинтон использовал для подтверждения наиболее известной его фразы. На пресс-конференции в январе 1998 года он поднял вверх указательный палец и произнес: «У меня никогда не было секса с этой женщиной».

Жест придал невиданную убедительность ложному утверждению. Это еще раз доказывает, каким мощным орудием может быть язык тела.

Менеджеру не обязательно развивать лидерские качества методом освоения всевозможных жестов и гримас. Больше того, если вы не профессиональный актер, эффект может быть совершенно противоположным. Достаточно одного, но выразительного жеста во время встречи или выступления.

### Нужный сигнал в нужное время

**Иногда для того, чтобы выразить свою точку зрения, достаточно одного жеста.** Несколько лет назад председатель правления и глава кондитерской компании успешно завершил непростые переговоры о покупке очередного завода в соседнем штате — сделка предвещала рост доходов и расширение рынка сбыта фирмы. Члены правления которым было известно о трудных переговорах, в нетерпении ожидали результата. Наконец он вошел в зал, но лицо его было бесстрастно. И только устроившись в кресле, он поднял вверх большой палец и широко улыбнулся.

Подробный рассказ о финансовых подробностях сделки мог бы лишить их всякого оптимизма. Но поднятый вверх палец говорил о победе. Правильно выбранный сигнал усиливает смысл речи.

Комик Джек Бенни запомнился благодаря невозмутимому выражению лица, с которым он отворачивается от грабителя после фразы: «Кошелек или жизнь!» Через пару секунду Бенни отвечал:

«Мне нужно подумать. Мне нужно подумать».

Кто-нибудь видел, как телеведущий Джон Карсон возводил глаза к потолку, смущенно улыбаясь, во время беседы с маленькой старушкой Рут Вестхаймер[33], когда та объясняла ему природу оргазма?

**Иногда жесты красноречивее слов.** Сенатор Джон Маккейн в апреле 2000 года вернулся во «Вьетнамский Хилтон», узником которого когда-то был. Теперь это музей с фотографиями улыбающихся и довольных заключенных. Маккейн указал на снимок ухмыляющегося пленника, потирающего подбородок средним пальцем. Вьетконговцы, снимавшие сенатора, видели только улыбку, но для американцев этот жест имел совсем другое значение.

Рональд Рейган выиграл предвыборные дебаты у тогдашнего президента Картера в 1980 году благодаря своему актерскому мастерству. Когда Картер в очередной раз принялся критиковать предвыборные обещания Рейгана в области здравоохранения, Рейган покачал головой и с обезоруживающей улыбкой заметил: «Опять вы за свое!» Эта фраза мгновенно вошла в политический лексикон как универсальный ответ на избитые, однообразные упреки.

### Когда карандаш сильнее меча

Президент Эйзенхауэр мог выразить неудовольствие без единого слова. Например, как-то раз во время заседания министр сельского хозяйства Бенсон стал возмущаться по поводу внешней политики. Это была вовсе не его компетенция, поэтому президент постучал карандашом по блокноту, а когда это не помогло, выразительно уставился в потолок. Бенсон замолчал.

Во времена Эйзенхауэра много внимания привлек поступок его противника в холодной войне Никиты Хрущева. На заседании ООН во время чтения списка нарушений прав человека в СССР представитель Страны Советов снял ботинок и стукнул им по столу перед собой. После чего британский премьер-министр Гарольд Макмиллан сухо заметил: «Кто-нибудь может это перевести?»

И самый знаменитый жест в истории: Понтий Пилат умывает руки после приговора Синедриона.

**Движение тела может значить больше, чем слова.** Немые знаки могут быть громче крика.

Менеджеры, как и политики, могут извлечь пользу из жестов. Например, один менеджер горнодобывающей компании, любитель курить трубку, в основу своей карьеры в профсоюзе положил язык жестов. Складывая ладони домиком, он показывал заинтересованность в сделке.

Изображая раздумье, он потирал подбородок, а скептическое отношение передавал, скрещивая руки на груди. Окончательный отказ он демонстрировал, вытряхивая пепел из трубки. Он был руководителем очень высокого ранга, но предоставлял другим говорить вместо себя. Однако его жесты были для других сигналами решений, которые и нужно было озвучивать.

Другой мой знакомый менеджер как-то открыл совещание фирмы, сложив пальцы пистолетом, прицелившись и трижды «выстрелив». Так он обозначил три средства борьбы с главным конкурентом: снижение цен (первый «выстрел»), улучшение маркетинга (второй «выстрел») и новая рекламная кампания (третий «выстрел» и взмах рукой, как при отдаче).

### Подберите нужный жест

Иногда важна не внешняя эффектность, а подходящий момент или способ выразить мысль. Одна женщина-менеджер хотела наглядно продемонстрировать издержки государственного регулирования бизнеса. На утреннее заседание торговой ассоциации она притащила и водрузила на стол огромную кипу бумаг, перетянутых резинками. После внушительной паузы она заявила: «Это копии указов



органов государственного регулирования США. Некоторые из них противоречат друг другу, но выполнять нужно все. Это стоит нам не только денег, но и времени, и человеческих ресурсов.»

### Портфель Бенджамина

Первый американский миллионер, сколотивший состояние своими силами, Бенджамин Франклин, не был блестящим оратором. Напротив, он предпочитал символы словам. Однажды он посоветовал лавочнику Томпсону снять его вывеску «Джон Томпсон, шляпы на заказ и готовые за наличный расчет» и повесить другую — на которой была бы просто нарисована шляпа.

Франклин был непревзойденным торговцем, о чем свидетельствует такая история.

Под конец Войны за независимость Бенджамин Франклин возглавил группу дипломатов, направлявшихся в Париж для подписания соглашения с Британией.

Американцы требовали все английские земли вплоть до Миссисипи, право на рыбную ловлю у берегов Новой Англии и Канады и беспрепятственный проход торговых судов в территориальные воды США.

Переговоры обещали быть трудными, поскольку Британия имела возможность затягивать переговоры до бесконечности. Формальное признание англичанами американского правительства мало что меняло. Франклину все же удалось добиться от британцев согласия, но, когда дело дошло до подписания бумаг, лорд Шелбурн отказался это делать и направился к выходу из зала.

«Минуточку, — остановил его Франклин, — сначала оплатите счет». И начал один за другим доставать из портфеля счета — за реквизированные здания, отобранные склады, сожженные конюшни, угнанные повозки и захваченных лошадей.

Шелбурн посмотрел на них, вздохнул и подписал договор со словами: «Умеете вы, Франклин, своего добиваться».

Одним эффектным жестом Франклин заставил Британию подписать соглашение о признании тринадцати свободных колоний новым государством.

**Лидеру иногда требуется нечто большее, нежели умение говорить.** Ему нужно совершать яркие поступки. Действуйте и не забывайте о силе жеста.

### Сила прочтения

Во-первых, он читал свою речь.

Во-вторых он читал ее плохо.

В-третьих она вообще не стоила того, чтобы ее читали.

*Уинстон Черчилль*

Рональд Рейган был отличным оратором, правда? А между тем его уволили с первой же работы, где требовалось ораторское мастерство.

Окончив колледж Юрика в Иллинойсе, он откликнулся на объявление о вакансии на радиостанции в

Айове. Естественно, его звучный баритон и актерский опыт в колледже произвели впечатление на работодателя. В эфире он держался корректно и легко вел непринужденную беседу.

Так почему же его уволили с радиостанции? Потому что он совершенно не умел читать рекламные объявления. Представителям автомобильных компаний и торговых центров не нравилось, как он читает их тексты. Его голос становился безжизненным, плоским и невыразительным.

В разгар Великой депрессии Рейган остался без работы. Он долго размышлял над этим в своей съемной комнате. Ему нравилось работать на радио, и он хотел туда вернуться. Решение подсказал его кумир, президент Рузвельт, чьи «Беседы у камина» Рейган регулярно слушал по радио. Он точно знал, что Рузвельт читал по бумаге. Но при этом его речь звучала совершенно естественно, точно в непринужденной беседе!

Рейган стал практиковаться на чтении речей президента. Он обнаружил, что когда читал фразу про себя, а затем произносил ее вслух, не глядя в бумажку, у него легко получалось копировать манеру Рузвельта. Паузы между чтением фраз, когда он пробегал глазами текст, были вполне естественными, органично вписывались в его ритм чтения.

Эта техника не была для Рейгана открытием. В колледже он применял ее на прослушиваниях. Он получал лучшие роли, потому что, произнося реплики, смотрел на режиссера, тогда как другие студенты — в сценарий.

### Запомнить и рассказать

Затем Рейган опробовал этот подход на чтении газетных статей. Он пробегал глазами пару строк, затем переводил взгляд на стену и пересказывал прочитанное.

Когда комментатор, сменивший Рейгана, перешел на другую радиостанцию, Рейган попросил дать ему еще один шанс. Теперь, читая объявление, он подглядывал в текст, запоминал пару строк («Новое предложение от „Понтиак“!»), закрывал ладонью лист, поднимал глаза и говорил в микрофон текст по памяти. Потом снова подглядывал и запоминал следующую строку («Невероятно! Заплатив всего 200 долларов, вы окажетесь за рулем последней модели „Понтиак“!»), которую снова произносил в микрофон.

Новая техника сделала из него звезду рекламы. Рейган раскрыл секрет двух великих мастеров красноречия XX века — Франклина Рузвельта и Уинстона Черчилля.

Неслучайно оба брали пример с одного и того же человека. Имя Бурка Кокрэна вряд ли что-нибудь скажет даже специалистам по американской истории, однако этот ирландский иммигрант, ставший одним из лучших адвокатов США, сыграл роль наставника двух великих лидеров XX века.

В сборниках по ораторскому искусству есть примеры речей Кокрэна. Трижды он был главным докладчиком Национального комитета Демократической партии. Он вышел из партии, чтобы поддержать Теодора Рузвельта в 1904 году. Черчилль, впервые встретивший его в 1905 году в Нью-Йорке, говорил о нем как о единственном человеке, оказавшем на него огромное влияние[34].

Умиравший Кокрэн попросил своего протеже Франклина Рузвельта повторить для него речь, которую тот произнес на собрании Национального комитета Демократической партии в поддержку Альфреда Смита, губернатора штата Нью-Йорк, в 1924 году. Кокрэн сказал: «Хватит вам болеть, Фрэнк, скажите речь».

Прекрасная речь Рузвельта о Смите — «Этот счастливый воитель обладает душевной силой, позволяющей избежать падения в пропасть грубого материализма, погубившего многие цивилизации

прошлого», — воодушевила и самого Рузвельта, перенесшего в 1921 году полиомиелит, и заставила его вернуться в строй.

**Конгрессмен Бурк Кокрэн, дальний родственник знаменитого политического оратора Эдмунда Берка, усовершенствовал процесс чтения с листа настолько, что слушателям не было заметно, что он читает.** Он передал свой секрет Черчиллю и Рузвельту.

### Не смотрите в записи, когда говорите

Первое правило эффективного выступления Кокрэн рассказал и Черчиллю, и Рузвельту: «Никогда, ни в коем случае не произносите ни слова, пока ваши глаза смотрят на бумагу».

Случалось вам когда-либо наступить на шланг? Вы видели, как из него перестает течь вода? **Так вот, когда вы говорите, глядя вниз и не глядя на собеседника, прерывается ваша связь со слушателем. Вы должны *смотреть* на слушателей, когда обращаетесь к ним.**

Топ-менеджер, умеющий правильно читать речь, — большая редкость. И это не удивительно. Удивительно, что так мало политиков владеет этим искусством, особенно учитывая, что большинство из них произносят два вида речей: стандартную речь, заученную наизусть, и ситуативную, которую им пишут референты по случаю и которую нужно читать с листа.

Мой приятель, бывший кандидат в вице-президенты Джек Кемп приводит публику в восхищение отработанной речью о свободном рынке, но становится невыносимо скучным, когда читает свеженарисованные речи. А вот Тед Кеннеди, Генри Киссинджер и Уильям Бакли-младший производят впечатление политиков, умеющих правильно читать текст.

Директора часто говорят мне, что **вынуждены** читать с листа. У топ-менеджеров банков и руководителей компаний — страховых, фармацевтических, нефтяных, туристических, машиностроительных — нет выбора: корпоративные интересы превыше всего. Кошмар любого совета директоров — менеджер, заливающийся соловьем и несущий отсебятину, которую журналисты с радостью превратят в доказательства любых пороков, например жестокости и алчности. А может случиться и совсем ужасное: случайная оговорка потянет за собой коллективный иск на миллиарды долларов. Одно неосторожное слово в импровизированном ответе — и карающая длань Дяди Сэма в лице антимонопольного комитета опустится на фирму.

Во избежание подобных оговорок и оплошностей компании содержат команду спичрайтеров, которые заранее пишут реплики и согласуют их сначала с советом директоров, затем — с главой пиар-службы. Когда потом друзья и знакомые больших начальников слушают конечный продукт этого конвейера, то диву даются — отчего это бизнесмен, столь убедительный и сильный в частной беседе, становится таким косноязычным на публике.

Консультируя руководителей крупных фирм, я обычно записываю на видео наши неформальные беседы о проблемах в их сфере бизнеса. Я также записываю, как он читает публичную речь, скажем об инвестировании. Сравнение почти всегда впечатляет: **в неформальной обстановке директор ярок и динамичен, когда же читает с листа — хочется спать.** И даже когда он пытается придать выступлению убедительность, это звучит вымученно и не оказывает желаемого эффекта. Он говорит не нам, а вообще. Он не видит нас, слушателей. Речь его слишком быстра и монотонна и потому неестественна.

У вице-президента Альберта Гора была та же проблема. Казалось, у него есть только два режима: бормотание и крик.

Решить эту проблему можно, адаптировав метод Черчилля-Рузвельта-Рейгана, который я называю техникой СОС: смотреть-остановиться-сказать.

Возьмите любой «Экономический вестник» и откройте колонку редактора или раздел публицистики. Соорудите подобие кафедры из коробки или ящика стола и положите журнал на этот ящик, как будто собираетесь произнести речь.

Опустите глаза и мысленно сфотографируйте слова, на которые вы *смотрите*. Опять поднимите голову и *остановитесь*. Затем, глядя на лампу или любой другой предмет в дальнем конце комнаты, как на слушателя, *скажите* все, что запомнили, точнее, *расскажите*. Теперь опять взгляните на следующую строку, поднимите глаза, остановитесь и говорите. Смотрите в текст, останавливайтесь, говорите.

Начните опробовать технику СОС, и вам наверняка захочется сказать примерно то же самое, что мне уже говорил один менеджер: «Хьюмс, вот эти паузы, когда я поднимаю голову, потом снова ее опускаю, чтобы запомнить следующие строки... они меня смущают. Речь становится какой-то нелепой, я боюсь потерять слушателя во время паузы. Он отвлечется».

Это не так! Да, паузы дают вам время прочитать речь по частям, не теряя зрительного контакта с аудиторией. Но истинное их назначение — дать слушателям время переварить сказанное.

Если вам приходилось хоть раз заливать бензин из канистры в бак, то вы наверняка помните, как узкое горлышко сопротивляется напору жидкости, словно отплевываясь. Точно так же слушатель сопротивляется читаемой речи. Не только потому, что она скучна, но и потому, что без пауз ему приходится буквально захлебываться словами.

Послушайте, как люди говорят, как говорите вы сами. Вы ведь не трещите без умолку. Вы делаете паузы. **Эти паузы и делают речь естественной.** Послушайте записи великих ораторов современности, того же Рузвельта или Черчилля. Они не говорили сплошным потоком. Найдите записи выступлений Барбары Джордан или генерала Дугласа Макартура. Отметьте, где они делают паузы. Их речи производят впечатление выступлений, подобающих государственному деятелю. Если вдуматься, самая сильная часть вашего выступления — паузы.

А теперь еще раз повторите упражнение с журналом.

*Смотрите* на строку. Поднимите голову, *остановитесь* на секунду. И *расскажите* своими словами содержание прочитанного.

Почему, когда вы останавливаетесь, надо поднимать голову? Потому что большинство ораторов начинает говорить, глядя на бумагу. Им кажется, что пауза затянулась, и они торопятся продолжить речь. На самом деле дополнительная секунда создаст у публики впечатление, будто вы всего лишь подглядываете в конспект, а не читаете.

### **Неловко? Нет, естественно**

Если вы все еще не верите мне, попросите кого-нибудь снять вас на видео. Менеджеры, с которыми я работаю, всегда изумляются, увидев себя на экране. Пауза, которую они считали неловкой, придает их выступлению разговорный характер.

Во время разговора мы часто замолкаем, чтобы подобрать нужное слово, выстроить мысль, сформулировать предложение.

Когда вы читаете речь без пауз, создается впечатление, что вы читаете текст, написанный кем-то

другим. Останавливаясь, вы создаете ощущение искренности, точно пытаетесь подобрать наиболее подходящие слова для своих мыслей.

Когда вы перемежаете поток фраз небольшими паузами, ваша речь кажется искренней, словно вы подбираете слова для выражения своих мыслей.

Еще раз потренируйтесь в технике СОС. *Посмотрите* на текст. Поднимите голову — посмотрите вперед! — и *остановитесь*. Теперь *перескажите* только что прочитанную фразу. Прочтите в этой технике всю статью до конца.

Поначалу вы будете следить за положением головы и паузами, но через несколько минут обнаружите, что торопитесь заговорить, не успев еще *поднять голову*.

Не страшно, научитесь. Это дело практики.

### Физически, а не умственно

Как думаете, когда я обучаю менеджеров технике СОС, кто схватывает материал первым? Умники и умницы? Кандидаты наук? Адвокаты и инженеры? Как вы считаете, женщины или мужчины? Интеллектуальные интроверты или компанейские экстраверты?

Вовсе нет, чемпионы здесь — «качки»! Другими словами, мужчины и женщины, серьезно занимающиеся спортом, будь то гольф, теннис или любой другой спорт. В основе СОС лежит не интеллектуальный, а чисто физический навык координации. Заметьте, на телевидении ведущих выбирают не за выдающийся ум, а за умение профессионально читать текст.

Но это не означает, что для чтения текста нужно быть прирожденным спортсменом. Овладеть техникой СОС куда проще, чем научиться кататься на велосипеде. Если вы когда-нибудь играли в бадминтон или теннис, то помните, как с непривычки показанный тренером прием кажется невыполнимым, а после некоторой практики становится совершенно естественным. **Точно так же после некоторой практики вы сможете применять технику СОС безо всякого труда.**

Еще раз проделайте упражнение:

Посмотрите вниз и запомните предложение.

Поднимите голову и остановитесь.

Расскажите содержание предложения.

Посмотрите вниз и прочтите про себя следующее предложение.

Посмотрите на слушателей и выдержите паузу.

Перескажите следующее предложение.

Помните, что паузы — ваш главный инструмент в построении речи. Они не только позволяют «сфотографировать» глазами текст, но и дают возможность слушателям переварить ваши слова.

Можете опробовать эту технику на отрывке из так называемой фултонской речи Черчилля «Железный занавес» 1946 года:

На картину мира, столь недавно озаренную победой союзников

[Пауза]

пала тень.

[Пауза]

От Штеттина на Балтике до Триеста на Адриатике [Пауза]

на континент опустился железный занавес.

Читайте речь, как Рейган, — и убеждайте своих слушателей. Декламируйте, как Рузвельт, — и покоряйте аудиторию.

### Сила поэтических строк

Но нынче век другой: и стар и млад,  
Богач и нищий — все стихи строчат.[35]

*Александр Поуп*

Однажды Уинстону Черчиллю дали прочитать только что надиктованную им речь. Он взглянул и проворчал: «Кто заканчивает мои строки всякими „после“ и „и так далее“?» У Черчилля была навязчивая идея, что речь не должна звучать, как чтение статьи вслух, и нельзя ее писать так, как пишут статьи.

Статья выглядит примерно так, как этот текст. Строчки заканчиваются там, где закончился лист. **Черчилль настаивал, что статьи пишутся для глаз, а речи — для ушей.**

«Речь — это поэзия»

Черчилль как-то сказал: «Речь — это стихотворение без рифмы и размера».

И, читая речь с листа, Черчилль хотел, чтобы читать можно было так, словно она написана в форме стихотворения.

4 июня 1940 года Черчилль читал свою речь «Падение Франции» в палате общин. Выдающийся писатель Герберт Уэллс, также член парламента, так описывал выступление Черчилля: «Я бывал растроган в театре и в церкви, но никогда не был тронут так глубоко. Его знаменитые фразы вошли в историю в том виде, в каком он их написал».

Вот отрывок из этой речи в том виде, в каком он печатается в сборниках выступлений Черчилля:

Битва, которую генерал Вейган называл битвой за Францию, окончена. Полагаю, что сейчас начнется битва за Англию. От исхода этой битвы зависит существование христианской цивилизации. От ее исхода зависит жизнь самих англичан так же, как и сохранение наших институтов и нашей империи. Очень скоро вся ярость и могущество врага обрушатся на нас, но Гитлер знает, что он должен будет либо сокрушить нас на этом острове, либо проиграть войну. Если мы сумеем противостоять ему, вся Европа может стать свободной и перед всем миром откроется широкий путь к залитым солнцем вершинам. Но если мы падём, то весь мир, включая Соединенные Штаты, включая все то, что мы знали и любили, обрушится в бездну нового средневековья, которое светила извращенной науки сделают еще более мрачным и, пожалуй, более затяжным. Обратимся поэтому к выполнению своего долга и будем держаться так, чтобы, если Британской империи и ее содружеству наций суждено будет просуществовать

еще тысячу лет, люди сказали: «Это был их самый славный час»[36].

А теперь взгляните на текст, который Черчилль читал во время выступления в палате общин:

Битва, которую генерал Вейган  
называл битвой за Францию, окончена.  
Полагаю, что сейчас  
начнется битва за Англию.  
От исхода этой битвы  
зависит существование христианской цивилизации.  
От ее исхода зависит жизнь самих англичан,  
так же как и сохранение наших институтов  
и нашей империи.  
Очень скоро вся ярость и могущество врага  
обрушатся на нас,  
но Гитлер знает,  
что он должен будет либо сокрушить нас на этом острове,  
либо проиграть войну.  
Если мы сумеем противостоять ему,  
вся Европа может стать свободной  
и перед всем миром откроется  
широкий путь к залитым солнцем вершинам.  
Но если мы падем,  
то весь мир,  
включая Соединенные Штаты,  
включая все то, что мы знали и любили,  
обрушится в бездну  
нового средневековья,  
которое светила извращенной науки  
сделают еще более мрачным  
и, пожалуй, более затяжным.  
Обратимся поэтому  
к выполнению своего долга  
и будем держаться так, чтобы,  
если Британской империи и ее содружеству наций  
суждено будет просуществовать еще тысячу лет,  
люди сказали:  
«Это был их самый славный час».

### Превратите речь в стихотворение

Черчилль понимал силу поэзии.

Если речь, несомненно, проза, то превратить ее в поэзию можно, записав по фразам.

Взгляните на Геттисбергское послание — чаще всего цитируемую и самую запоминающуюся речь в истории страны, речь, которую поэт Карл Сэндберг назвал «великой американской поэмой».

19 ноября 1993 года, в день 130-й годовщины произнесения этой речи меня попросили зачитать ее со ступеней Мемориала Линкольна в Вашингтоне. Уинстон Черчилль-младший, внук великого Уинстона Черчилля, во вступительном слове к моей речи сказал, что его дед определил этот текст как «величайшее выражение мощи языка Шекспира».

После моей декламации следовал «Боевой гимн Республики», исполненный отставным дипломатом и бывшим радиоведущим Аланом Кейесом. Позже Кейес, сам известный оратор, сказал мне, что никогда не слышал более выразительного Геттисбергского послания.

Секрет в том, как я написал текст:

Восемь десятков и семь лет минуло с того дня,  
как отцы наши основали на этой земле  
новую нацию,  
стоящую на идеалах Свободы  
и свято верящую, что люди созданы равными.  
Теперь все мы ведем великую гражданскую войну,  
которая покажет, сможет ли эта нация —  
или любая другая,  
верящая в те же идеи и столь же им преданная, —  
выстоять в этой борьбе.  
Мы встретились на гигантском поле брани этой войны.  
Мы пришли, чтобы сделать клочок этой земли  
последним пристанищем для тех,  
кто положил свою жизнь  
за будущую жизнь нации.  
Нам пристало и подобает сделать это.  
Но в высшем смысле  
мы не можем посвятить,  
мы не можем освятить,  
мы не можем почтить эту землю.  
Храбрые мужи, сражавшиеся здесь,  
выжившие и погибшие,  
уже освятили ее,  
и нам с нашими убогими попытками,  
не под силу что-то прибавить или отнять от их подвига.  
Мир не заметит  
и не запомнит  
того, что мы здесь сказали,  
но он не забудет никогда  
того, что они сделали.  
И мы, живые,  
поклонимся здесь  
в верности тем, кто сражался здесь,  
начатому ими делу,  
которое они так храбро защищали.  
Мы поклонимся здесь в верности  
великой цели, поставленной перед нами  
великими павшими,  
равняясь на их величайшую преданность  
тому делу, которому они были верны до конца.  
И ныне мы торжественно объявляем,  
что они погибли не зря,  
что на земле этой нации перед Богом  
грядет новое воплощение свободы,  
и власть народа,



волей народа,  
для народа  
не исчезнет с лица земли[37].

### Составьте подробный план

Читая такое изложение, отметьте, как выделяются параллельные строки:

*стоящую* на идеалах Свободы  
и свято *верящую*...

Обратите внимание на поэтический прием консонанса:

кто **положил** свою **жизнь**  
за будущую **жизнь** нации...

Прислушайтесь к внутренним рифмам строк:

мы не можем *посвятить*,  
мы не можем *освятить*...

Посмотрите, как притягивают взгляд созвучные слова:

Мир не *заметит*  
и не *запомнит*...

Как расположение параллельных конструкций помогает чтецу речи:

власть народа,  
волей народа.  
для народа.

### Принципы создания и чтения речи

**При подготовке любой речи, короткой или длинной — будь то представление официального лица или выступление в торговой палате, заявление для прессы или корпоративный отчет, — разделите написанное на небольшие фрагменты или фразы.**

Вот какие правила составления текстов я дал своим студентам в университетах Пенсильвании и Южного Колорадо:

- Если видите запятую, заканчивайте строчку!
- Если после подлежащего идет сказуемое, не разрывайте их.
- Если за предлогом следует существительное, не разлучайте их.
- Никогда не заканчивайте строчку словами «и так далее» или «потом».
- Если видите точку, остановитесь.

Еще один анекдот о Черчилле показывает, насколько важна правильная пунктуация:

Однажды на встрече кабинета министров Черчилль подсмотрел речь своего министра иностранных дел Энтони Идена, лежавшую на столе.

— Речь никуда не годится, — заметил Черчилль.

— Откуда вы знаете? — удивился Иден. — Разве вы умеете читать вверх ногами, господин премьер-министр?

— Мне это и не требуется, — ответил Черчилль, — речь плохая, потому что в ней слишком много точек с запятой и нет ни одного тире.

Черчилль полагал, что в речах, написанных для декламации, а не для прочтения, точка с запятой неуместна, а тире соответствует ритму речи или разговора, придавая естественность.

Рассмотрим отрывок вступления из инаугурационной речи Джона Кеннеди в 1961 году и представим себе, как Черчилль мог бы переделать ее в духе поэзии:

Сегодня мы являемся свидетелями не победы партии, а торжества свободы, символизирующего конец, равно как и начало, знаменательных новшеств и перемен. Ныне я принес перед вами и всемогущим Богом ту же самую торжественную присягу, которую нам завещали отцы-основатели сто семьдесят пять лет назад.

Мир сейчас стал совсем иным. Человек держит в своих бранных руках силу, способную уничтожить все виды человеческой бедности и все виды человеческой жизни. Однако на всем земном шаре по-прежнему актуальна та революционная вера, за которую сражались наши отцы, — вера в то, что права даруются человеку не щедротами государства, но Божьей дланью[38].

И превратить этот отрывок в стихотворение, правильно расположив на листе, совсем не сложно и очень логично. Вот как это выглядит:

Сегодня мы являемся свидетелями  
не победы партии,  
а торжества свободы,  
символизирующего конец,  
равно как и начало,  
знаменательных новшеств и перемен.  
Ныне я принес перед вами  
и всемогущим Богом  
ту же самую торжественную присягу,  
которую нам завещали отцы-основатели  
сто семьдесят пять лет назад.  
Мир сейчас стал совсем иным.  
Человек держит в своих бранных руках  
силу, способную уничтожить  
все виды человеческой бедности  
и все виды человеческой жизни.  
Однако на всем земном шаре  
по-прежнему актуальна  
та революционная вера,  
за которую сражались наши отцы, —  
вера в то,  
что права даруются человеку  
не щедротами государства,

но Божьей дланью.

Черчилль как-то сказал, что речь — это «стихотворение без формы и рифмы». Инаугурационная речь Кеннеди — хороший тому пример.

И посмотрите, как приведенная ниже запись следующего отрывка речи Кеннеди раскрывает присущую ей поэзию — в ритме, в рифме, в аллитерации — словно выделяя маркером:

Пусть каждая страна,  
 желает ли она **нам** добра или зла,  
**знает**,  
 что мы заплатим **любую** цену,  
 вынесем **любое** бремя,  
 пройдем через **любое** испытание,  
 поддержим **любого** друга,  
 воспрепятствуем **любому** врагу,  
 утверждая жизнь  
 и достижение свободы.

Конечно, вряд ли кто-нибудь из вас будет произносить инаугурационную речь, но вам предстоит делать официальные представления, приветствовать сотрудников или выступать с деловыми предложениями. У вас будет возможность дополнить свою речь элементами поэзии, как я сделал это с официальным представлением, написанным для Элизабет Доул.

«Элизабет». Это королевское имя!  
 Вспомните Елизавету Английскую —  
 величайшую монархиню эпохи Возрождения.  
 Как и ее тезка,  
 Элизабет Доул активно работала  
 в правительственной сфере,  
 в министерствах труда и транспорта.  
 Однако «Элизабет» — имя не только королевское,  
 но и поэтическое.  
 Вспомните великую английскую поэтессу  
 Элизабет Барретт Браунинг,  
 написавшую бессмертные строки:  
 «Как я люблю тебя? Считай».  
 Да, Элизабет Доул присущи  
 остроумие поэта,  
 душа милосердного самаритянина  
 и дух гуманиста,  
 которые проявляются в том,  
 как она откликается на горе  
 тех, кто пострадал от наводнения,  
 урагана или эпидемии.  
 И наконец, вспомните Элизабет Кэди Стэнтон,  
 первого и величайшего борца  
 за права женщин.  
 Пожалуй, Элизабет Доул  
 своей карьерой адвоката,  
 советника Белого дома,  
 члена кабинета министров,

президента Американской ассоциации Красного Креста  
 вдохновляет всех женщин  
 и мужчин, разумеется, тоже.  
 Представляю вам замечательную гражданку Америки,  
 руководящую с умом,  
 с усердием  
 и со всей душой, —  
 Элизабет Доул.

Обратите внимание, как расположение строк облегчает чтение для вас и понимание для слушателя.

Взгляните на приведенную ниже речь, которую я набросал для человека, вручавшего Знак почета Кэлу Рипкену-младшему. Отметьте, как распределение слов позволяет выступающему читать свою речь в поэтизированной форме.

Бейсбол — это спорт статистики,  
 и рекорд всех рекордов  
 принадлежит Кэлу —  
 наибольшее число сыгранных подряд матчей!  
 Это подвиг  
 эпической высоты,  
 героической величины,  
 сверхъестественного масштаба.  
 В чем же секрет его стойкости —  
 источник силы  
 этого человека, рожденного в Абердине,  
 маленьком городке на берегу Чесапикского залива?  
 Все жители Мэриленда знают,  
 что река Саскуэханна впадает в этот залив.  
 Но знаете ли вы, где она берет начало?  
 Она начинается на севере штата Нью-Йорк  
 тончайшим ручейком  
 в нескольких милях от Куперстауна.  
 Как видите, Кэла Рипкена всю жизнь  
 питали воды,  
 текущие из Галереи славы.  
 Пришел черед твоей славы,  
 Кэл Рипкен.

### **Форма как подсказка**

Повторю еще раз: правильная форма изложения подсказывает вам ключевые слова и фразы. Вам не нужно неотрывно смотреть в текст.

В качестве еще одной иллюстрации силы правильного расположения текста я приведу небольшую речь, которую я набросал для президента банка к пятидесятой годовщине основания этого банка:

Как сказал бы Авраам Линкольн,  
 «Пять десятков лет минуло с того дня,  
 как Мэлон Тэтчер основал в этом городе  
 новый банк».  
 Я вспомнил Линкольна,  
 поскольку существует легенда о том,

как он прошел шесть миль,  
 чтобы вернуть четыре цента покупателю  
 из своей бакалейной лавки.  
 Наш основатель, Мэлон Тэтчер  
 также известен своей добротой и любезностью.  
 Однажды клиент банка, фермер,  
 проколол колесо своей машины  
 прямо возле банка.  
 Он заглянул в багажник.  
 У него не было с собой монтировки.  
 Тогда какой-то лысоватый старичок  
 в джинсах и клетчатой рубашке  
 подошел к нему и сказал:  
 — У меня есть монтировка в машине, возьмите.  
 — А разве вам она не нужна? — спросил бедолага фермер.  
 — Сейчас нет, а завтра завезите ее в банк.  
 Фермер так и сделал.  
 Подъехав к банку, он спросил у кассира:  
 — А где тут у вас дворник?  
 — У нас нет дворника, — удивился кассир.  
 — Мы вам поможем, только опишите этого человека, —  
 попросил клерк.  
 — Ну, такой пожилой мужчина, лысоватый, седой.  
 — Вы имеете в виду мистера Тэтчера!  
 Это наш президент.  
 Отличительной чертой этого банка  
 всегда было дружелюбие  
 и качество обслуживания.  
 Мэлон Тэтчер умер много лет назад,  
 Однако прекрасные традиции этого банка  
 живы до сих пор.

В своей книге «Черчилль: оратор столетия» я написал, что Черчилль открыл секрет превращения традиционной печатной статьи в форму, близкую к поэтической.

Студенты говорят мне, что этот способ изложения по фразам — один из самых полезных навыков, приобретенных ими на моем курсе лекций «Язык лидерства». Один студент сказал мне: «Профессор Хьюмс, ваш прием помог мне правильно построить устное выступление, которое я должен был сделать. Я понял, что нельзя просто написать статью и прочесть ее вслух».

Правильная форма изложения подсказывает ключевые слова и фразы и позволяет не смотреть неотрывно в текст.

Поменяйте формат по методу Черчилля. Разделите свой текст на строки, как это делал великий оратор, и он будет звучать, как речь великого оратора.

### Сила художественного приема

Твои слова — как острия кинжалов И режут слух[39].

*Вильям Шекспир*

В словаре Бартлетта «Знакомые цитаты» Черчиллю отведено больше места, чем кому-либо из авторов XX века.

Джон Кеннеди как-то сказал: «Черчилль мобилизовал английский язык и бросил его в бой». Его слова укрепляли дух соотечественников. Историк Арнольд Тойнби сказал о Черчилле: «Его речи обозначали грань между выживанием и поражением». Его тексты времен войны изобилуют памятными строками, которые я называю сильными строками.

Есть секрет создания сильной строки. И думаю, вас не удивит, что Черчилль, по слухам, изобрел формулу КРЭАМ: контраст-рифма-эхо-аллитерация-метафора. И как вкусный крем на верхушке торта, строки, созданные с помощью КРАЭМ, всегда остаются главными в памяти слушателя.

### Противоположности притягивают

Пример контраста из речи Черчилля:

В споре с *прошлого* с *настоящим* проигрывает *будущее*.

Еще одно использование контраста — в его заявлении о победе британцев в Тобруке, в Египете, в 1942 году:

Это еще не *конец* и даже не *начало конца*, но, пожалуй, это *конец начала*.

Таким же образом Черчилль создал замечательную фразу:

Есть лишь один ответ на *поражение* — *победа*.

Если вы хотите создать свою сильную строку, попробуйте поиграть с приведенными антонимами. Первое слово используйте в первой части предложения, второе, противоположное по смыслу, — во второй:

настоящее	прошлое (или будущее)
начало	конец
тьма	свет
горы	долины
богатый	бедный
друг	враг
приобрести	потерять
надежда	отчаяние
победа	поражение
день	ночь
победить	проиграть
свет	тьма
правда	ложь
сеять	собирать

триумф  
сохранить  
смех  
война

трагедия  
потратить  
слезы  
мир

Хьюберт Хамфри, один из лучших ораторов Демократической партии XX века, широко использовал эту технику в своих поздних речах. На съезде Демократической партии в Филадельфии в 1948 году его речь о правах человека заставила южных демократов демонстративно покинуть зал. В его громком выступлении, несомненно, была сильная строка.

Давайте выйдем из тени прав штатов на свет прав человека.

Авраам Линкольн соединил антонимы в приведенной ниже цитате. Он объяснил свою политическую позицию, столкнувшись с пережитками рабства.

Поскольку я не *раб*, то не буду и *хозяином*.

Александр Гамильтон в наброске к «Прощальному посланию» Джорджа Вашингтона в 1797 году объединил два антонима в афоризм:

Лучший способ добиться *мира* — готовиться к *войне*.

К началу Американской революции Бенджамин Франклин создал огромное количество колких сентенций, которые использовал для оживления статей о погоде и урожае в своем «Альманахе». Он назвал их «Присловья бедного Ричарда». (Ричард Слондерс был вымышленным редактором «Альманаха», а Франклин значился типографским наборщиком — чтобы не давать объяснения относительно неправильных прогнозов погоды!) Контраст был излюбленным приемом Франклина. Вот несколько примеров изречений «бедного Ричарда» с применением контраста:

*Полуправда* — всегда величайшая ложь.

*Хорошей войны* и *плохого мира* не существует.

Если хотите сохранить секрет от *врага*, не доверяйте его *другу*.

Не откладывай на *завтра* то, что можно сделать *сегодня*.

С помощью антонимов легко сочинить яркую строку. Например, вот какую строку я предложил одному менеджеру вставить в годовой отчет на собрании акционеров:

Если фантастические цифры роста за *прошедший* 1987 год принять за ориентир, то у нас неограниченные возможности в *будущем*.

### Рифма — древнейший прием

Вторая техника, которой иногда пользовался Черчилль, — рифмовка — пожалуй, одна из самых старых в арсенале рассказчика. Где нет возможности использовать рифму, на помощь приходит ритм. Гомер, слепой поэт Древней Греции, написал «Илиаду» и «Одиссею» гекзаметром без рифмы.

Обратите внимание, как в одной из лучших своих речей в Фултоне, в Миссури, 5 марта 1946 года Черчилль строит свою фразу о железном занавесе на рифмовке двух названий морей:

От Штеттина на Балтике до Триеста на Адриатике на континент опустился железный занавес.

Перед нами иллюстрация использования внутренней рифмы — куда более изящной, чем назойливая рифма в детских стихах. Вот еще один пример того, как Черчилль пользуется внутренней рифмой:

Избыточная *сложность* порождает чрезвычайную *упрощенность*.  
Мы должны следовать принципам *гуманизма*, а не *бюрократизма*.

Черчилль высмеял своих оппонентов-социалистов при помощи рифмы:

Профессионалы *книжности*, устраивающие оргии *десятичности* и *многосложности*.

Бенджамин Франклин в своих «Присловьях бедного Ричарда» использовал более явные и точные рифмы, например:

В день по яблоку *съесть* — век врачей не *видать*.  
Топорик *мал*, да дуб *упал*.

А вот, пожалуй, его самая известная фраза:

Рано ложиться, рано вставать — горя и хвори не будете знать.

Франклин Рузвельт, накладывая вето на акт конгресса, тоже использовал рифму:

Этот акт выгоден не *неимущим*, а *загребущим*.

В наше время Джесси Джексон сделал карьеру активиста-правозащитника, заводя аудиторию рифмованными строками наподобие:

Надежда — обман, если ты наркоман.

Тод Соренсен, спичрайтер Кеннеди, говорил мне, что держал при себе, как и Черчилль, краткий словарь рифм. Для инаугурационной речи Кеннеди он сочинил вот такую женскую рифму (в которой ударным слогом является предпоследний):

Пусть обе стороны поймут, какие  
Помогут нам проблемы *объединиться*,  
Вместо того чтобы выдумывать проблемы,  
Нас вынуждающие *разделиться*.

По другому случаю Соренсен подготовил для Кеннеди следующую фразу:

В мире, стоящем на пороге *самоуничтожения*, нации должны получить возможность *самоопределения*.

Экс-президент Ричард Никсон написал в 1984 году такую рифмованную реплику:



Вера может горами двигать, но без силы она *безысходна*, а сила без веры — *бесплодна*.

Доктор Мартин Лютер Кинг, известный своими поэтичными речами, заметил о Бирмингемской тюрьме:

Любая несправедливость есть угроза для мировой справедливости.

### Арсенал поэта

Как и графоманы, спичрайтеры чаще всего обращаются к набору распространенных рифм, чтобы получить «красивые» строки.

Вот эти рифмы с примерами:

1. -НА (-НЫ, — НОЙ и т. п.): война, тишина, нужна, одна, сильна, имена, верна, знамена, лишена.

Я слышал, как менеджер сказал совету директоров:

Наша компания не будет *сильна*, пока мы не отвоюем ту часть рынка, которой она была *лишена*.

2. -ТА (-ТЫ): темнота, пустота, мечта, листа, та, чистота, уста.

3. -Ч (-ЧЬ): меч, плеч, речь, течь, встреч.

На ежегодном собрании акционеров, где присутствовал и я, директор объявил:

Чтобы *сберечь* правильный курс, надо *извлечь* уроки из *неудач*.

4. -ОЗЫ (-ОСЫ): розы, угрозы, слезы, вопросы, морозы, позы.

Я слышал, как менеджер произнес:

Решая эти *вопросы*, мы уходим из-под *угрозы*.

5. -ЧЬ: ночь, мочь, дочь, прочь, помочь, превозмочь.

6. -НИЕ (-АНИЕ): вдохновение, побуждение, воскрешение, подношение, пение, решение, искажение, возрождение; написание, образование, признание, воззвание, упование.

Директор фармацевтической компании, обращаясь к научным сотрудникам, разработывавшим новый препарат, сказал:

Нет предела *достижениям* при взаимном *уважении*.

7. -ДА: беда, всегда, куда, ряда, вода, труда, года.

Думаю, эту полезную поговорку знают все:

Без труда не вытащишь и рыбку из пруда.

8. -ОН: сон, трон, решен, барон, испокон, смешон, он, сторон, урон.

9. -ОВ(Ь): любовь, кровь, вновь, морковь, готов, слов, покров, оков.

10. -ЦИЯ (-ИЗМ): приватизация, индустриализация, либерализация, стагнация, прострация, криминализация; капитализм, национализм, феминизм, шовинизм, фашизм, скептицизм.

11. Глагольные рифмы (-АТЬ, — ИТЬ и пр.): страдать, развивать, показать, приписать, развязать, начать; решить, сократить, убедить, победить, возмутить.

Поупражняйтесь с этими незатейливыми рифмами, и у вас может получиться весьма звучная фраза. Помните: она должна быть одна на всю речь. Например, используйте ее для формулировки проблемы или решения.

Как и графоманы, спичрайтеры предпочитают избитые рифмы.

### Эффект эха

Эхо — это повторение слова или фразы. Самая частая цитата из Кеннеди — фраза из его инаугурационной речи.

Поэтому, дорогие американцы, не спрашивайте, что страна может сделать для вас, — спросите, что вы можете сделать для своей страны.

Самая известная фраза Франклина Рузвельта тоже взята из его первой инаугурационной речи и точно так же построена по принципу эха.

Мы не должны ничего страшиться, кроме страха.

В заключительных словах Линкольна в Геттисбергской речи тоже используется этот принцип:

...власть народа, волей народа, для народа не исчезнет с лица земли.

Два знаменитых высказывания президента Рейгана тоже содержат элемент эха.

Правительство не решает проблемы; правительство и есть проблема.

Федеральное правительство не создало штаты — штаты создали федеральное правительство.

Некоторые из наиболее памятных строк Черчилля не обходятся без эха.

Если уничтожить свободный рынок, мы получим черный рынок.

Фанатик — это тот, кто не может изменить свое мнение и — тему разговора.

Мы создаем свои учреждения, а потом наши учреждения создают нас.

Любая мудрость — это всем известная мудрость.

Жизнь — это восприятие, восприятие — это жизнь.

Чем дальше мы смотрим в прошлое, тем дальше можем заглянуть в будущее.

Когда Франция пала, Черчилль изложил свой вызов в Дюнкеркской речи с помощью знаменитой фразы-эха:

Мы будем сражаться на пляжах, мы будем сражаться в местах высадки, мы будем сражаться в полях, на улицах, мы будем сражаться на холмах, мы никогда не сдадимся[40].

Ричард Никсон включил в свою последнюю книгу такую эпиграмму:

Всегда будьте готовы договориться, но не договаривайтесь, когда не готовы.

В 1890 году в своей речи на женском съезде в Сан-Франциско Сьюзен Энтони предостерегла слушателей такой фразой:

Женщины не должны надеяться на защиту мужчины, а должны учиться защищать себя сами.

**Бизнесмены, как и политики, могут создавать запоминающиеся высказывания с помощью эха.** Во время Второй мировой войны Генри Форд так сказал своим рабочим в Дирборне:

Не начальник платит вам зарплату — он всего лишь отдает вам деньги в руки; ваша продукция платит вам зарплату.

Корреспондент-консерватор Уильям Бакли-младший создал с помощью техники эха свой афоризм:

Проблема социализма — в том, что существует социализм, проблема капитализма — в том, что существуют капиталисты.

При создании собственных «вечных» фраз вы можете выбрать три варианта:

### **1. Повторите во второй части фразы слово из первой части.**

Например, Бенджамин Франклин в своем «Альманахе» написал такую фразу:

Бог в помощь тому, кто сам себе в помощь.

Одна женщина — топ-менеджер косметической фирмы — сказала подчиненным:

Работа — не будущее. Будущее — за теми, кто работает.

### **2. Повторите существительное.**

Обратите внимание, как Черчилль повторяет слово «победа» в своей первой речи на должности премьер-министра 13 мая 1940 года:

Вы спрашиваете, какова наша цель? Я могу ответить одним словом — победа. Победа любой ценой, победа, несмотря на весь ужас, победа, каким бы ни был долгим и трудным путь к ней.

Черчилль использовал повторяющийся предлог для создания эха на заседании конгресса США в 1941 году.

Мы бы не преодолели столь длинный и трудный путь через бесконечную вереницу веков, через глубокие океаны, через высокие горы, через бескрайние прерии, если бы были мягкотелыми и слабодушными.

Глава одной фармацевтической компании в своем выступлении перед акционерами позаимствовал у Черчилля этот прием.

Вы спрашиваете, каковы наши планы. Я отвечу одним словом — разработки. Разработки в лечении диабета, разработки формулы для борьбы с гипертонией, разработки препаратов для снижения холестерина.

### 3. Повторите глагол.

Менеджер компании по производству безалкогольных напитков, рассказывая, как собирается победить своего основного конкурента, взял за основу фразу из речи Черчилля:

Мы превзойдем их в Детройте. Мы превзойдем их в Чикаго, мы превзойдем их в Милуоки, мы превзойдем их в Миннеаполисе, и [пауза] мы считаем, что «нет» — это не ответ.

Фразе-эхо, глубоко западающую в память, создать труднее всего. Обычно это «фразы-перевертыши». В своем «Альманахе» Франклин напечатал афоризм:

Мы едим, чтобы жить, а не живем, чтобы есть.

На одной конференции я слышал, как менеджер отеля сравнивал упадок сети Howard Johnson в 1960-х годах с успехом отелей Marriott. Руководство Howard Johnson не сумело приспособиться к изменившимся требованиям индустрии мотелей. Менеджер подытожил это так:

Не то чтобы они планировали провал, но провалили планирование.

Министр юстиции Роберт Кеннеди любил повторять своим подчиненным завет своего отца, Джо Кеннеди, который тот передал сыновьям.

Если не идти на компромиссы, придется все время иметь дело с бескомпромиссными людьми.

На собрании персонала топ-менеджер курортной сети сказал своим сотрудникам:

Работа — это не просто место, где вы работаете. Работа принесет вам пользу, если от вашей работы будет польза.

Я слышал, как менеджер по продажам говорил торговым представителям своей компании:

Все, что вам нужно знать, — это знать, что нужно им.

### Аллитерация и активация

Четвертая буква в аббревиатуре КРЭАМ обозначает аллитерацию — еще один старый добрый прием ораторского искусства. Между прочим, согласные для аллитерации использовать легче, чем гласные[41]. А одна из лучших согласных для аллитерации — П.

Черчилль однажды выразил свой секрет ораторского мастерства с помощью аллитерации:

Меняйте позу, меняйте произношение и не забывайте о паузах.

С помощью тех же **П** губернатор Орегона Майк Хэтфилд в своей речи, посвященной выдвижению Ричарда Никсона кандидатом в президенты в 1960 году, произнес:

От Каракаса до Кремля он был посланником примирения и пионером прогресса.

А вот слова из инаугурационной речи Джона Кеннеди, изобилующие звуками **П** и **Б**:

...мы заплатим любую цену, вынесем любое бремя...

Еще раз взгляните на знаменитую цитату из речи Мартина Лютера Кинга, произнесенной им в 1963 году у Мемориала Линкольна, и обратите внимание на аллитерацию **К**:

Да зазвенит свобода со всех холмов и кочек Миссисипи, со всех склонов без исключения.

В похожем призыве к толерантности спичрайтер Белого дома Дик Гудвин придумал для президента Джонсона хорошую фразу:

Мир сузился до кучки соседей, чтобы затем расшириться до размеров **братства**.

Как-то я услышал, как исполнительный директор объяснял свою роль в компании следующим образом:

Знаете, зачем нужен исполнительный директор? Его роль заключается в создании исключений из ключевых правил.

#### Аллитерация — это легко

**Аллитерация — это несложно. Все, что вам нужно, — словарь.**

Предположим, вы хотите подчеркнуть идею, что если сразу не предугадать желания покупателя, то продать ему что-либо не получится.

Загляните в словарь, найдите слово «предугадывать», и среди синонимов вы обнаружите слово «предвидеть». Таким образом, фразу можно изобразить так:

Не предвидишь — не продашь.

Или, скажем, надо сделать акцент на значении снижения расходов. Уменьшение расходов для увеличения прибыли. Листаете словарь в поисках синонимов и подбираете. Например, «снизить убытки, чтобы прибавить прибыли?» Нет, не пойдет. И вот вы натываетесь на слово «поднять» и пишете нечто вроде:

Чтобы поднять **прибыли**, **урежьте расходы**.

Менеджер супермаркета хотела выдумать запоминающуюся фразу для покупателей отдела косметики — о том, что следует подробно изучать продукт, не принимая на веру слова из рекламных буклетов.

Я работал с ней, и мы пытались использовать слова «изучить» и «рассмотреть». «Рассмотреть» — «увидеть». Тут же в голову пришло слово «услышать». Наконец, мы написали такую строчку:

Покупайте то, что видно, а не то, о чем слышно!

## Метод метафоры

Последняя буква нашей формулы — *M*, представляющая метафору. Аристотель в свое время писал о том, с какими трудностями сталкиваются поэты, использующие метафоры.

Образность — это продукт вашего воображения.

Выражение «железный занавес» прочно прижилось в языке политиков и дипломатов.

У Черчилля был метод, позволявший начать поиск нужной метафоры.

Он говорил себе: «Отправляемся в путь!» И, подобно Давиду-псалмопевцу, вызывал в памяти образы природы: скалы, деревья, ручьи, травы, пастбища, тропы, холмы, кустарники, горы, цветы.

Возможно, так и родилось выражение «железный занавес», которое навсегда вошло в язык политиков.

Иногда Черчилль разогревал воображение, мысленно отправляясь в зоопарк, где он представлял разных зверей и птиц. Для Черчилля пресмыкающиеся олицетворяли нацистов. Эта методика привела к такому результату:

Миротворец — это человек, кормящий крокодила в надежде, что тот съест его последним.

Или к такой фразе о нацистской пропаганде:

Они, подобно удаву, вначале одурманивают свою жертву, а потом уже пожирают.

Британия, напротив, была для Черчилля львом. Вот одна из строк с использованием этой метафоры:

У нас нет никакой гарантии, что кто-нибудь еще не захочет превратить британского льва в домашнюю зверушку.

### «Кровь, грязь, слезы и пот»

Другие метафоры происходят от сравнений с телом человека, например фраза Черчилля «Кровь, грязь, слезы и пот».

Генерал Джордж Паттон однажды создал фразу на основе этой цитаты:

Пинта пота сберегает галлон крови.

И снова перейдем от политики к бизнесу. Я прочел в *Wall Street Journal* слова мебельного магната о том, как они справились с проблемой поставки древесины.

Ручеек превратился в поток.

Глава автомобильного предприятия высказался о недостатках своих конкурентов на рынке седанов среднего класса:

В Библии вопрошается: «Может ли эфиоплянин переменить кожу свою и барс — пятна свои?»[42] Как видим, наши конкуренты ответили на этот вопрос отрицательно.

Глава компании сказал менеджерам по продажам:

Продажи — это просто: работаем головой и ногами.

### Дом родной

Иногда обыденные, рутинные вещи — хозяйство, поход в магазин, огород — способны подсказать меткие аналогии. Например, президент Рузвельт в поддержку акта о ленд-лизе в 1940 году заявил:

Если горит дом соседа, а у тебя есть садовый шланг, одолжи его соседу, пока не загорелся и твой дом. Когда пожар будет потушен, сосед вернет тебе шланг, а если тот окажется поврежденным, то сосед заплатит за него, когда поднакопит денег.

В свое время я воспользовался сравнением со стрижкой газона, чтобы объяснить президенту Никсону искусство ведения переговоров.

Это как стричь газон. Начинаете с краев и заканчиваете в центре. С Советским Союзом мы сначала обсудим соглашение о рыбной ловле в Беринговом море, а затем уже перейдем к главному вопросу о ракетах.

Сделать строку сильной и запоминающейся проще пареной репы. Сначала задайтесь вопросом: какова главная идея, которую вы хотите высказать. Запишите ее и поупражняйтесь с ней. Как Черчилль, «сходите» в зоопарк или в сад. Или, как Рузвельт, подумайте о повседневных заботах. Или, как Джон Кеннеди, припомните известные рифмы. Поищите синонимы, чтобы применить аллитерацию, как делал Тед Соренсен для Кеннеди.

Но помните, что *сильный прием* должен быть единственным в речи или презентации — слушатели вряд ли запомнят больше одной выдающейся строки из выступления. Не злоупотребляйте этой методикой, иначе она потеряет эффективность.

### Сила вопроса

Этот животрепещущий вопрос подобен метеору в ночи.

*Томас Джефферсон*

Большую часть президентской гонки 1980 года президент Джимми Картер опережал губернатора Рональда Рейгана. Люди Картера надеялись, что Рейган победит Буша на республиканских праймериз. Это было им выгодно: Рейган считался слабым кандидатом — слишком правым и слишком легковесным. В течение года прогнозы оправдывались, но к октябрю гонка была окончена. Тогда во время теледебатов в Филадельфии губернатор Рейган задал слушателям один вопрос:

Вам сейчас лучше живется, чем четыре года назад? Тогда голосуйте за президента Картера. Если нет — голосуйте за меня.

### Животрепещущий вопрос

С этого момента кампания Картера развалилась. Рейган одержал громкую победу. **Иногда**

**правильно сформулированный вопрос обладает яркостью и силой удара молнии.** Превратите копье своего аргумента в разящий *сильный вопрос*.

Многие глубокие поучения Христа сформулированы в виде вопросов. Одна из самых известных цитат:

Какая польза человеку, если он приобретет весь мир, а душе своей повредит?[43]

Он задавал множество вопросов, чтобы заставить слушателей задуматься. Чтобы подбодрить колеблющихся учеников, он спросил их:

Что вы так боязливы, малoverы?[44]

Относительно любви к ближнему Иисус спросил:

Есть ли между вами такой человек, который, когда сын попросит у него хлеба, подал бы ему камень?[45]

А в другой своей притче он также задает вопрос:

Ибо кто из вас, желая построить башню, не сядет прежде и не вычислит издержек?[46]

**Вопрос заставляет слушателя реагировать**, а утвердительное предложение — нет. Вопрос требует от аудитории ответа, пускай даже мысленного.

Авраам Линкольн победил своего оппонента при обсуждении закона Канзас-Небраска, предоставлявшего населению новообразованных территорий Канзас и Небраска право самостоятельно решать, хотят ли они сохранить рабство. Для победы ему достаточно было задать один вопрос:

Разве консерватизм не является приверженностью старым добрым правилам, а не новым и неизвестным?

### Вопрос как насмешка

Однажды в дебатах со Стивеном Дугласом Линкольн выразил свое остроумие в форме вопроса:

Если бы Господь даровал мне два лица, думаете, я носил бы именно это?

### Знать ответ

В перекрестном допросе свидетелей есть непреложное правило: никогда не задавать вопрос, если вы не знаете на него ответа. Мой отец рассказывал о случае с нищим в 1930 году.

Один бездомный забрался в курятник, съел цыпленка и там же заночевал, укрывшись от дождя.

Местный законник обвинил бродягу в краже со взломом, воровстве и проникновении в чужое жилище.

Прокурор спросил обвиняемого:

— Вы когда-либо отбывали наказание в тюрьме?



Тот кивнул.

— Где?

Седой преступник ответил:

— В Андерсонвилле, в Джорджии.

Многим было известно, что эта тюрьма была самым настоящим концлагерем, хотя в те времена[47] такого понятия еще не существовало.

Мой отец обратился к суду:

— Как вы считаете, не хватит ли для этого старика тюрьмы?

Мой отец знал, что ему ответят, и его подзащитного оправдали.

### Ряд вопросов

В 1960 году на съезде республиканцев я слышал, как докладчик старой партии, конгрессмен из Миннесоты доктор Уолтер Джадд, бывший проповедник и миссионер, задал серию вопросов:

Разве при республиканцах семьдесят миллионов человек в Восточной Европе потеряли свободу под игом советской тирании?

Разве при республиканцах миллиарды китайцев были порабощены коммунистическим диктатором?

В ответ слушатели прорычали «Нет!» на каждый из четырех вопросов, заданных Джаддом. Двадцать два года спустя Джадд рассказал мне, что текст, по которому он читал речь, был написан в форме утверждений:

«Не при республиканцах...» Но опытный оратор решил превратить каждое утверждение в вопрос.

Никогда не задавайте вопрос, если вы не знаете на него ответа.

### Сила риторики

Не все *сильные вопросы* требуют ответа — даже не высказанного вслух. **Иногда риторические вопросы — то есть вопросы, не требующие ответа, — задаются с целью побудить слушателей вступить в диалог.**

В 1950 году министр Лейбористской партии хвастался благосостоянием британского общества под руководством социалистов и в качестве аргумента приводил цифры увеличения рождаемости и роста населения. Черчилль перебил оппонента *сильным вопросом*.

Не кажется ли глубокоуважаемому джентльмену, что улучшение статистики рождаемости — не заслуга социализма, а личное дело каждого?

Естественно, даже если ответа на вопрос нет, его можно предположить.

Американская феминистка и борец за гражданские права женщин Сьюзен Энтони сделала вопрос

главным оружием своей самой знаменитой речи:

Остается задать только один вопрос: является ли женщина личностью?

В разгар бейсбольного сезона менеджер одной команды, чьи надежды на чемпионство к июлю окончательно увяли, раздумывал над огромным счетом за известного подающего. Он задал администрации такой вопрос:

Если с ним мы не выйдем в плей-офф в этом году, не обменять ли нам его на игроков, которые понадобятся нам для выступлений в следующем году?

Римский сенатор Цицерон превратил риторический вопрос в ораторский прием, позже освоенный американскими ораторами Дэниелом Уэбстером, Генри Клеем и Джоном Кэлхуном.

Обвиняя в безнравственности Катилину, Цицерон говорил:

Доколе же ты, Катилина, будешь испытывать наше терпение?

Апостол Павел тоже пользовался этим приемом. Одна из самых знаменитых его цитат — тоже риторический вопрос:

И если труба будет издавать неопределенный звук, кто станет готовиться к сражению?[48]

Глава крупного пищевого комбината на собрании высказал предупреждение по поводу одного из производителей соусов.

Доколе мы будем спускать деньги на убыточное предприятие в условиях падения рынка?

### Мастер риторики

В декабре 1941 года сразу после нападения на Перл-Харбор Уинстона Черчилля пригласили выступить на объединенном заседании конгресса. После зачитания «списка ущерб» он заявил:

Японцы напали на нас в Перл-Харборе, на тихоокеанских островах, на Филиппинах, в Малайзии... уже невозможно оценивать действия японцев с точки зрения разума и здравого рассудка.

Затем он умолк и задал риторический вопрос:

Как вы считаете, что они за люди?

Конгрессмены и сенаторы вскочили на ноги и ответили пятиминутным громом аплодисментов.

Риторический вопрос, заданный Черчиллем в Капитолии, — *сильный вопрос* во всей красе. Черчилль считал, что этот прием нужно использовать в речи один раз, но вопрос должен быть простым и резким.

Поэтому, если вы хотите завоевать слушателей, прибегайте к вопросам, как Черчилль. Вопрос должен быть простым и занимать не более одной строки.

Сила ключевого слова

И как набат, гудят слова[49].

*Джон Китс*

В разговоре или выступлении иногда нужно сделать смысловое ударение или акцент на каком-то слове. Конечно, это не значит, что его надо выкрикнуть. Гораздо эффективнее сделать перед ним небольшую паузу.

Моя мама в свое время слушала радиопередачи Эдварда Мэроу из охваченной войной Британии. Шести лет от роду я слушал передачи вместе с ней и до сих пор помню их зловещее начало:

В эфире [пауза] Лондон.

После войны вечерние репортажи начинались словами:

В эфире [пауза] новости.

В журнале New-Yorker о Мэроу было написано:

Кажется, будто в Судный день с небес прозвучит голос, который в духе Мэроу скажет: «В эфире [пауза] Господь Бог».

В статье автор рассказал, что секрет паузы перед ключевым словом Мэроу открыл для себя благодаря преподавателю актерского мастерства в штате Вашингтон, где вырос. Пауза, говорил Мэроу, привлекает внимание к последующей фразе или слову.

Черчилль предварял важное или необычное слово намеренной паузой, похожей на остановку при заикании.

Комментатор радио Disney-ABC Пол Харви подобным же образом заканчивает свой эфир:

[пауза] Всего доброго!

В арсенале Уинстона Черчилля имелся еще один прием. Как известно, Черчилль заикался. Он изобрел способ скрыть свои невольные заминки, заикаясь намеренно. При этом он обнаружил, что, заикаясь специально, чтобы отчетливее донести *ключевое слово* до своих слушателей, он меньше волновался и меньше внимания обращал на свой недостаток. С помощью этого приема Черчилль постепенно избавился от заикания.

### Как использовать ключевое слово

Черчилль предварял важное или необычное слово намеренной паузой, похожей на остановку при заикании. Говоря в 1941 году о программе ленд-лиза, он отметил:

Это самый [пауза] некорыстный акт.

Для усиления эффекта Черчилль присоединил к слову «корыстный» непривычную отрицательную приставку.

Черчилль нашел малоупотребительный антоним к слову «агрессивно» — «благородно». И применил его в речи:

Англо-американское единство неудержимо потечет, величаво и [пауза] благородно, как воды Миссисипи.

Если вам доведется услышать запись радиообращения Черчилля за 1943 год, обратите внимание на характерную паузу перед новым словом, созданным Черчиллем методом превращения в имя нарицательное имени собственного, принадлежащего известному норвежскому коллаборационисту Видкуну Квислингу:

Эти [пауза] квислинги, если их не устроят их же сограждане, избавив нас от хлопот, будут после нашей победы в ту же секунду предоставлены суду трибуналов.

В годы пребывания в палате общин Черчилль изобрел свой шуточный эвфемизм для слова «ложь»:

По мнению правительства его величества, это нельзя классифицировать как рабство в общепринятом смысле слова, не рискуя впасть в *терминологическую неточность*.

### Когда использовать ключевую фразу

**Многозначительные паузы могут наполнить глубоким смыслом даже обычные слова или фразы.** Черчилль остановился перед цитированием реплики Генриха V из одноименной пьесы Шекспира.

Так давайте же возьмем на вооружение чувство долга и будем помнить, что, если Британская империя и Содружество просуществуют еще тысячу лет, человечество скажет: «Это были [пауза] наши лучшие времена».

Франклин Рузвельт тоже знал о силе стратегической паузы перед *ключевым словом*. В своем радиообращении после нападения на Перл-Харбор он выбрал подходящее слово для описания вероломной бомбардировки.

Вчера, 7 декабря 1941 года — в день позора, — Соединенные Штаты были внезапно и злоумышленно атакованы военно-морскими и воздушными силами Японской империи.

Рузвельт мог выбрать созвучное слово «подло», но все же сказал «злоумышленно» — это слово не вошло бы в сборники цитат. Рузвельт был уверен, что «злоумышленно» — слово, которое на следующий день будет повторено во всех газетах. Так и случилось.

Рузвельт создал еще одну *сильную фразу* в декабре 1940 года, накануне вступления американцев в войну.

Мы должны стать [пауза] великим арсеналом демократии.

В 1953 году, когда я учился в британской школе, мне дали роль второго дворянина в последней пьесе Шекспира «Генрих VIII». Валлийский актер и драматург Эмлин Уильямс, позже гастролировавший по Америке с моноспектаклями по Чарльзу Диккенсу, учил нас актерскому мастерству. Его сын тоже участвовал в постановке.

В каждой строке, которую произносит актер, говорил Уильямс, нужно найти слово, представляющее собой суть высказывания. Его можно обнаружить, если все слова во фразе произнести про себя, а ключевое слово — вслух. Перед ним всегда нужно делать паузу.

Одна из моих реплик относилась к кардиналу Вольсею. Ключевое слово было «возненавидел», и Эмлин Уильямс сказал, что я должен сделать паузу перед ним. После паузы слоги перекатывались у меня на языке, выражая всю ненависть и злобу по отношению к кардиналу.

Весь народ глубоко его [пауза] возненавидел и, клянусь честью, желал бы его видеть саженой десять под землей[50].

Двадцать пять лет спустя сэр Джон Джилгад, лучший, на мой взгляд, исполнитель шекспировских ролей XX века, сказал мне то же самое:

Джеймс, Ларри (Оливер) выражает характер в первую очередь лицом и движениями — изнутри наружу. Я исхожу из языка. Я определяю слова главных героев — Гамлета, Просперо, Ричарда II — и смотрю, какое слово служит ключом к его характеру. И делаю так, чтобы публика хорошо усвоила эти слова.

Генерал Макартур обладал талантом оратора и мастерством актера. Он знал, как обращаться с *ключевыми словами*, и продемонстрировал это в 1942 году, оставляя Коррехидор (Филиппины) и произнеся знаменитую фразу:

Я еще [пауза] вернусь.

Он воспользовался своей фирменной паузой еще раз на объединенном съезде конгресса 1951 года, когда Трумэн отправил его в отставку. Макартур произнес:

Это не отменяет [пауза] победы.

Актеры знают об эффекте паузы перед ключевым словом фразы. Яркие политические лидеры — вроде Черчилля, Рузвельта или Рейгана — могли выделить паузой два-три слова во всем выступлении. **Если же вы менеджер, ограничьтесь одним ключевым словом на всю речь или реплику.**

### Убийственное определение

Во время президентской кампании 1976 года, когда я работал спичрайтером у президента Форда, в штаб-квартире республиканцев выяснили, что к губернатору Картеру имеются претензии со стороны его однопартийцев-демократов, в частности представителей северных штатов. В результате его не поддержали такие штаты, как Нью-Джерси и Коннектикут. Не понравились избирателям такие неоднозначные поступки Картера, как составленный им отчет о встрече с НЛО и интервью журналу Playboy, в котором он признался, что неоднократно совершал блудодеяние в сердце своем.

Форд сказал нам, что его друзья-демократы хоть и поддерживают официального кандидата партии, но все же считают Картера несколько «странным» и не уверены, что могут на него положиться. Они признавали, что с Фордом им было бы комфортнее.

Мы взяли в качестве характеристики Картера слово «странный», которое употребляли и сами демократы. В политической игре под названием «слова, которые убивают» мы решили использовать слово «странный» и его синонимы — «чудной», «чудаковатый», «эксцентричный» — для комментариев к поступкам и утверждениям кандидата в президенты. Мы включили их в послание Форда из Роуз-Гарден, написанное так, чтобы взорвать вечерний телеэфир. Я научил Форда — это было нелегко — делать паузы перед каждым ключевым словом. Вот некоторые из примеров:

Откровенно говоря, мы считаем это утверждение губернатора Картера по вопросу обороны несколько [пауза] *странным*, учитывая...

Мы думаем, что его выбор советника по внешней политике [пауза] *эксцентричен*, вспоминая о том, что он сказал о холодной войне...

Вам не кажется [пауза] *эксцентричной* его вчерашняя фраза об «этнической чистоте» в отношении муниципального жилья?..

Мы не называли Джимми Картера «странным» прямо, но именно впечатление странности старались передать достаточно явно.

**В каждой утвердительной фразе — будь то объявление или краткое замечание о новом товаре — найдите ключевое слово.** Можно, например, использовать слово «конструктивный» для описания переговоров или «революционный» — применительно к новому программному обеспечению.

Превратите ключевое слово в настоящее *сильное слово* и усильте его с помощью стратегической паузы, как это делал Рузвельт.

### Сила активных глаголов

Избавьтесь от пассивности.

*Мартин Лютер Кинг*

В 1904 году генерал Эйзенхауэр попросил Уинстона Черчилля посмотреть наброски его речи. Черчилль прочел их и сказал: «Дуайт, здесь слишком много страдательного залога и всяких — **заций**».

Черчилль имел в виду слова «систематизация», «периодизация», «схематизация» и пр. Сам Черчилль никогда не использовал слов наподобие «схематизации» — он заменял их словом «обобщение» или «упрощение». Но основная претензия к Айку заключалась в злоупотреблении страдательным (пассивным) залогом. В конструкции этого типа подлежащее (объект) не выступает действующим лицом (или предметом), а подвергается действию со стороны дополнения.

### Страдательный значит пассивный

Взгляните на эти четыре фразы:

1. Когда свобода приносится в жертву безопасности, ни то, ни другое не заслужены.
2. Свобода дается Господом лишь тем, кто ее любит.
3. Победа будет одержана.
4. Восемьдесят лет назад было создано новое правительство.

Есть ощущение, будто что-то не так?

А теперь оригинал первого высказывания, слова Бенджамина Франклина:

Тот, кто отказывается от свободы ради безопасности, не заслуживает ни свободы, ни безопасности.

Второй пример — искаженная строка Дэниела Уэбстера:

Господь дает свободу тем, кто ее любит.

Третий пример — переведенная в пассив строка из речи президента Рузвельта о Перл-Харборе. По-настоящему она звучит так:

Мы победим.

Четвертый пример делает вялым вступление к Геттисбергскому посланию — не только потому, что исчезло «восемь десятков и семь», но и благодаря превращению фразы «наши отцы основали на этом континенте» в страдательный залог. В предложении не стало «отцов», ответственных за появление новой нации.

Впрочем, не нужно специально придумывать примеры. В феврале 1942 года, когда над Америкой нависла угроза немецких и японских бомбардировок, один чиновник из администрации президента представил Франклину Рузвельту копию инструкции, которая должна была быть размещена во всех кабинетах всех правительственных зданий по всей стране. Бюрократ зачитал ее президенту вслух:

ПРЕДПИСЫВАЕТСЯ  
ВСЕ ПОМЕЩЕНИЯ ОСТАВЛЯТЬ  
ОБЕСТОЧЕННЫМИ  
ВО ИЗБЕЖАНИЕ ВОЗГОРАНИЯ

Рузвельт, славившийся простотой слога, кисло заметил:

Какого черта было не написать «Уходя, гасите свет»?

**В конструкции страдательного (пассивного) залога подлежащее (объект) не выступает действующим лицом (или предметом), а подвергается действию со стороны дополнения.**

### Пассивный залог должен быть забыт

В июне 1940 года президент Рузвельт вместе с другом и помощником Гарри Хопкинсом слушали британское радио — передавали речь Черчилля о падении Франции, после которого Британия осталась один на один с фашистской агрессией в Европе.

В квартире на втором этаже Белого дома президент и Хопкинс услышали слова Черчилля:

Мы пойдем до конца, мы будем сражаться во Франции, на море и в океанах, мы будем биться в воздухе с удвоенными силами и верой, мы защитим наш остров любой ценой, мы будем сражаться на пляжах, мы будем сражаться в местах высадки, мы будем сражаться в полях, на улицах, мы будем сражаться на холмах, мы никогда не сдадимся[51].

Рузвельт повернулся к Хопкинсу и сказал:

Гарри, пока этот старый лис в строю, Британия не сложит оружие.  
Это вам не Франция.

Слова Черчилля не оставляли сомнений в том, что Англия будет стойко держаться. Благодаря речи Черчилля Соединенные Штаты Америки, придерживавшиеся прежде политики изоляционизма, начали поставки оружия и боеприпасов в осажденную Британию.

В мае 1940 года, когда премьер-министр Невилл Чемберлен подал в отставку, консервативное правительство сменилось коалицией трех партий. На место премьер-министра претендовали Черчилль и лидер лейбористов Клемент Эттли.

Черчилль называл Эттли «человеком скромным», подчеркивая иронически, что «для скромности у него есть все основания». Помощник однажды принес Черчиллю якобы написанное Эттли распоряжение с таким, в частности, текстом:

Неприятель был бы отвлечен нашими действиями по всему периметру береговой линии.

Как думаете, если бы Рузвельт услышал выраженные подобным образом намерения Британии в войне, он отказался бы от нейтралитета, отправил бы на помощь эсминцы и караваны поддержки?

В словаре страдательный залог описывается так:

Пассивной формой (страдательным залогом) мы называем такую конструкцию предложения, при которой подлежащее не является действующим лицом (или предметом), а само подвергается действию со стороны дополнения, например: Он был ограблен неизвестными.

Но слово «страдательный» ассоциируется со словами «страдающий», «обиженный», «подвергающийся воздействию», а также с «пассивный» и «безынициативный».

### Страдательный залог, пассивная позиция

**Обилие страдательного залога в речи наводит на мысль о пассивности мышления.**

Одна из причин, по которой эта грамматическая форма зовется пассивным залогом — пассивное состояние мышления, хорошо описанное вторым значением слова «пассивный».

Честно ли поступил помощник Черчилля, приписав Эттли то, что тот не сказал, но *мог бы сказать*? Решайте сами, но сначала прочтите, что на самом деле говорил премьер-министр Клемент Эттли о социальных проблемах послевоенного времени.

Вот что он заявил на общенациональной конференции лейбористской партии:

Мы убеждены, что экономические проблемы, необходимость повышения уровня жизни и роста потребления не должны быть принесены в жертву политическим вопросам в послевоенный период.

Подобная речь усыпляет не хуже димедрола!

### «Безвольная тряпка»

Во время войны некоторые из высокопоставленных чиновников кабинета Черчилля злоупотребляли «канцеляритом», в том числе и министр образования Ричард Остин Батлер, прозванный Кролем из-за инициалов[52].

За спиной политики звали его «Кг'оль», поскольку он не выговаривал «р», произнося его как «г'» —



почти как в мультфильме «Багз Банни», где главного героя назвали г'азбойником.

Однажды потребовалось присутствие Черчилля во время напыщенного и запутанного доклада «Кг'оля» Батлера, который описывал проект реформирования государственного образования.

Нетерпеливый премьер-министр следил по тексту за речью Батлера и подчеркивал все страдательные залого.

Были установлены.

Являлись защищенными.

Были предложены.

Активно строятся.

Потом Черчилль написал на полях:

Кг'оль — безвольная болтливая тряпка.

Заканчивая черновик своей речи, проверьте его на наличие слов-«тряпок», таких как:

Был/будет сделан.

Проведен.

Нами достигнуто.

У нас запланировано/намечено.

### «Оправдательный залог» («безответственная форма глагола»)

Черчилль также называл страдательный залог «оправдательным». Пассивная конструкция — словесный инструмент тех, кто хочет выйти сухим из воды. Вот примеры:

Были допущены некоторые неточности (вместо «Мы соврали»).

Намечена оптимизация количества персонала (вместо «Мы уволим многих сотрудников»).

Был допущен ряд ошибок (вместо «Мы оплошали»).

Страдательный залог — для тех, кто любит прятаться за словами. И его противоположность, действительный (активный) залог, не зря так называется. Он самой природой предназначен для ответственных лидеров. Страдательный залог — инструмент не для руководителя, а для бюрократа, старательно избегающего ответственности. Это он может сказать:

Будет проводиться политика...

А настоящий лидер скажет:

Мы сделаем это!

Страдательный залог лишает выступление напора и действия, превращает живую, остроумную речь в невыразительный «канцелярит».

Страдательный залог в грамматике напоминает черепаху — медлительную, неуклюжую, прячущую голову в панцирь. Пассивный залог в отличие от активного загромождает речь, лишает слушателя информации о действующем лице. Например, вот предложение:

Рабочие места будут сокращены к 1 декабря.

Что хочет знать аудитория? Кто виноват в увольнениях и кто конкретно будет уволен — именно эту информацию трусливый менеджер предпочитает скрыть.

**Страдательный залог — для тех, кто любит прикрываться словами. Ответственные лидеры используют действительный (активный) залог.**

Некоторым менеджерам нравится страдательный залог, потому что он усложняет конструкцию и, как им кажется, придает речи авторитет. Это ошибка. **Действительный залог придает речи энергию, страдательный — усыпляет слушателей и убивает ваш доклад.**

Так что бросайте черепах и прибавьте шаг.

Попробуйте найти страдательные залого в речах Наполеона, обращенных к солдатам. Попытайтесь обнаружить хоть один в речи Сьюзен Энтони 1873 года в Сенеке о правах женщин. Поищите их в первой инаугурационной речи Франклина Рузвельта 1933 года.

В конце концов, перечитайте Геттисбергское послание Линкольна. Нигде вы не найдете ни одного «пассива».

Поэтому вооружитесь действительным залогом и придайте напор и живость своим выступлениям. Не будьте «безвольной тряпкой». Берите пример с Черчилля — побольше энергии в словах.

#### Сила денег

Отсутствие умильности во взоре  
И льстивости в устах.[53]

*Вильям Шекспир*

Если Рональд Рейган был «американским гением общения», то Бенджамин Франклин был «гением убеждения».

#### Мастер убеждения

Когда настал решительный момент на пути к принятию Декларации независимости, Бенджамин Франклин убедил Джона Мортонa поставить под ней свою подпись, даже если это повлечет за собой его отставку как представителя округа. Франклин сказал ему:

Вы войдете в историю как Подписавший Декларацию.

Мортон действительно получил отставку, как и предсказывал Франклин, но Пенсильвания отдала свой голос за свободу.

Затем, будучи послом США во Франции, Франклин убедил короля Людовика XVI пожертвовать 300

тысяч франков на вооружение Континентальной армии, воевавшей под командованием Джорджа Вашингтона.

После войны Франклин убедил колеблющуюся Британию подписать Парижский договор, в котором Британия официально признавала новое государство США и передавала ему во владение земли от Аппалач до Миссисипи. Без этого договора Британия могла легко оставить колонии в состоянии юридической неопределенности.

На Конституционном конвенте Франклин убедил делегатов принять в качестве компромисса двухпалатную модель, закрепив наличие палаты представителей, в которой представлен каждый штат пропорционально численности населения, и сената с двумя представителями от каждого штата.

Кроме того, этот гений убеждения был первым блестящим фандрайзером. Он знал, как выманить деньги из кошельков и бумажников. Франклину удалось собрать деньги на первую публичную библиотеку Америки. Франклин нашел спонсоров для строительства первой больницы Америки. Франклин привлек средства для создания первого колледжа в Филадельфии (теперь это Университет Пенсильвании.) Франклин основал первый фонд Америки. Более того, именно Франклин изобрел систему равного пожертвования в кампаниях по сбору средств.

Франклин впервые начал разрабатывать свою формулу по привлечению капитала в возрасте 19 лет, когда работал учеником наборщика в Филадельфии. У него не было в этом городе ни близких, ни друзей, потому что он был родом из Бостона, и ему требовалось как-то выделиться на фоне остальных печатников в Филадельфии. И вот как он это сделал.

Франклин знал, что Уильям Кейт, губернатор Пенсильвании, обычно ужинал в пять часов вечера в городской таверне. Однажды Франклин подошел к столику Уильяма Кейта в шесть часов вечера, когда тот заканчивал есть пирог, и заговорил с губернатором.

— Ваше превосходительство, — сказал Франклин, — вы губернатор Пенсильвании, а наша столица Филадельфия — самый большой город в Британской империи его величества короля Георга III, если не считать Лондона. Ваши законы, указы, распоряжения и предписания должны иметь привлекательный и респектабельный вид — я имею в виду, что они должны быть красиво напечатаны и соответствовать вашему высокому статусу.

Губернатор одобритительно кивнул головой:

— Правильно, и что ты предлагаешь, парень?

— Дайте мне денег на поездку в Лондон, и я найду самый лучший печатный пресс в мире и куплю его...

Франклин своего добился. Правда, губернатор не дал ему денег на поездку в Лондон, однако сам Франклин отправился в Лондон, провел там четыре года и освоил новейшие технологии печати. Вернувшись в Пенсильванию, он вскоре стал лучшим печатником в городе.

Подумайте вот о чем: Франклин, еще будучи, по сути, подростком, осмелился обратиться к самому влиятельному человеку в Филадельфии, губернатору Уильяму Кейту, и попросить у него денег.

**Мы можем описать изобретенную Франклином формулу привлечения средств как 4Д: дерзость, дизайн, деньги, дуэль.**

Дерзость: ваш билет на остров сокровищ

Дерзость — очень сильное слово. В нем присутствуют смелость, отвага, даже самоуверенность. Точнее, уверенность в себе!

Первый шаг в деле привлечения средств — психологический. Франклин говорит, что нужно морально настроиться на то, что вы делаете для инвестора доброе дело. Вы даете ему шанс стать предпринимателем-счастливчиком. Вы его просто облагодетельствуете! Вы предлагаете ему карту острова сокровищ, с помощью которой он найдет сундук, полный золота и драгоценностей!

Помните, что вы не подросток, который выпрашивает у отца машину, или позволение возвращаться домой после одиннадцати, или право носить модную одежду. Вы разговариваете на равных — продавец с покупателем. Вы предлагаете потенциально очень выгодное дело, можно сказать, золотое дно. У него есть возможность инвестировать в билет к богатству!

Так что не ведите себя как проситель и не принимайте униженную позу. Решительно переходите к своей важной цели. Посмотрите ему прямо в глаза и скажите:

Господин Денежный Мешок, уделите мне несколько минут вашего времени, чтобы я мог рассказать вам о величайшей коммерческой возможности.

Когда Франклин подошел к губернатору Кейту, это не выглядело так, будто подросток подходит к своему отцу и просит разрешения взять лошадь, чтобы навестить свою подружку на другом конце Бостона. Франклин подошел к Кейту, чтобы предложить губернатору возможность улучшить имидж — с помощью современной (на тот момент) полиграфии.

### Дизайн: как это выглядит

Следующее Д означает дизайн. Франклин говорит, что вы должны изобразить, что собой представляет ваш проект. Изобретя молниеотвод, он описывал инвесторам, как это устройство защитит их дома от удара молнии, отводя его от строения.

Позже Франклин изобрел бифокальные очки. Потенциальным спонсорам он демонстрировал, как с помощью этих очков может хорошо видеть деревья за окном и тут же, опустив глаза, без труда читать книгу, не меняя очков.

Франклин знал, что инвесторы никогда не вложат деньги в абстрактное понятие. Они не поддержали бы его только за то, что он пользуется репутацией разумного человека. Им нужно было видеть, как работает новый продукт. Инвесторы предпочитают видеть, во что вкладывают свои деньги.

Вы должны практиковаться в представлении своего продукта, пока ваш энтузиазм не станет заразительным. Тогда вы сможете показать инвестору план нового курорта или дома для престарелых. Черчилль однажды сказал о проекте презентации или речи:

Это акт подготовки к тому моменту, когда это начнет вас интересовать.

**Спонсоры должны видеть, что ваш проект по-настоящему интересует вас, только тогда они тоже проявят интерес.**

Будьте осмотрительны и не засыпайте того, кого надеетесь убедить, многочисленными цифрами и показателями. Конечно, вы должны назвать стоимость проекта, но не злоупотребляйте деталями. Приберегите их до того времени, когда надо будет отвечать на вопросы потенциального инвестора о прибыли и прочих приятных вещах. Держите наготове один-два ярких факта. Например, если ваш продукт предназначен для пожилых людей, можете привести последние данные о количестве

пенсионеров — о том, как их число постоянно растет за счет увеличения продолжительности жизни.

Или с помощью карты продемонстрируйте пересечение нескольких дорог рядом с местом, где собираетесь открыть новый супермаркет, чтобы убедить, что лучше места для него в этих краях не найти. Расскажите инвесторам, что ваше предложение сопряжено с гораздо меньшим риском, зато обещает значительную прибыль.

Вложите в свою презентацию страсть. Добавьте в рассказ небольшую дозу романтики. Объясните инвесторам, что ваш продукт создаст рабочие места, изменит ход истории и сделает жизнь лучше, принеся при этом большие дивиденды и высокие доходы.

### Деньги: боишься — проиграешь

Третье *Д* в привлечении средств означает деньги. Сколько просить? Какую сумму вы считаете необходимой? Вот что говорит о размере привлекаемых средств Бенджамин Франклин:

Вы уже решили, какую сумму будете просить? Умножьте ее на два. Исходите не из того, сколько вам могут дать, а из того, сколько вам нужно получить!

Франклин изобрел еще и первую домашнюю охранную систему, которую назвал Philadelphia Busy Body. Она представляла собой набор из двух зеркал: одно из них крепилось на втором этаже так, чтобы отражать, скажем, вестибюль первого этажа, а второе, на первом этаже, отражало то, что отражалось в первом. За это устройство Франклин просил тысячу долларов, а не пятьсот, которые требовались на изготовление. И получил столько, сколько просил.

А у французского короля он просил 500 тысяч франков, а не 200 тысяч, хотя именно за такой суммой приехал в Париж. В итоге ему выдали 300 тысяч франков.

### Точное число

Франклин также советовал держать в уме точную сумму, которую вы хотите получить. Нельзя спрашивать у потенциального инвестора: «Как вы думаете, сколько денег вы могли бы инвестировать в мой проект?» Такой вопрос почти гарантированно влечет за собой отказ. Используйте более надежный и проверенный способ, например, такой:

Господин Инвестор, мы ищем человека на роль основателя нашего фонда, который составит четверть миллиона долларов. И хотим, чтобы этим человеком стали вы.

Или можно сказать так:

Господин Богач, у нас есть пять инвесторов, которые, если можно так выразиться, будут капитанами нашего предприятия — каждый вносит по 100 тысяч долларов. Мы хотели бы, чтобы вы тоже стали одним из капитанов.

### Дуэль

Четвертое *Д* означает дуэль. Во времена Франклина вопросы чести решались в открытом поединке! Хотя дуэли и были запрещены официально, однако распространены были повсеместно, и власти смотрели на них сквозь пальцы.

Франклин считал, что отказ более вероятен, если сразу же после предложения вложить деньги просящий принимается уговаривать собеседника. В чем его ошибка?

Представим себе, что ранним утром на поляне стоят два дуэлянта. Один из них вы, другой — ваш вероятный спонсор. У вас право первого выстрела. Вы стреляете мимо — и... Теперь должны ждать, пока он сделает свой выстрел. Другими словами, вы назвали сумму — и должны сделать паузу. Это труднее всего. Ждать молча, не просить — вот самая сложная часть, но самый надежный и проверенный способ получить желаемое.

Допустим, вы заявили потенциальному инвестору: «Господин Денег-Куры-Не-Клюют, мы предлагаем вам стать привилегированным инвестором». Теперь умолкните и ждите ответа. Смотрите собеседнику в глаза и молчите. Если, не сдержавшись, вы начнете говорить, то потеряете его — и, скорее всего, навсегда

Не думайте, что письмо может заменить личный визит.

Если вы говорите что-то вроде: «Мы надеемся, вас заинтересовало наше предложение» или «Давайте я перезвоню вам на следующей неделе», то опускаетесь на ступеньку ниже — а прежде говорили на равных. Вы оказались в положении мальчишки, который просит у отца разрешения покататься на машине.

Ждите. Вашему собеседнику, возможно, нужно обдумать свое финансовое положение. Замрите и, не отводя взгляда, смотрите потенциальному инвестору прямо в глаза. Без «умильности во взоре», как справедливо заметил Шекспир.

Ждите, ждите и ждите — пока собеседник не отведет взгляда или не моргнет. Будьте неподвижны, словно статуя, — не моргайте и не дышите. Пусть он отвернется первым или заговорит. Сыграйте в гляделки. Заставьте инвестора отвести взгляд или заговорить.

Если вам это удастся, вы почти никогда не услышите «нет».

Возможно, вам скажут: «Пожалуй, мне надо подумать», или «Я вам перезвоню», или даже «Я могу дать пятьдесят тысяч, но не сто».

И еще, если потенциальный инвестор отделается обещанием перезвонить вам на следующей неделе, не сидите у телефона день и ночь. Подождите дней десять, две недели и позвоните сами, причем в обеденное время — когда инвестора наверняка нет на месте.

Скорее всего, он не ожидает вашего звонка и даже не думал о вас все это время. Большинство из нас стараются не думать о трудных вопросах, откладывая их решение на потом. Поэтому не звоните инвестору так, чтобы точно застать его у телефона — вы его спугнете. Если вы позвоните и попросите быстро принять решение, оно наверняка будет принято, только не в вашу пользу. Оставьте сообщение на автоответчике. Так вы ненавязчиво напомните о себе.

В тех редких случаях, когда потенциальный инвестор все-таки отказывает, можно утешить себя тем, что у вас шел разговор на равных и вы завоевали уважение этого человека. Он оценит ваш стиль и запомнит вас как предпринимателя, за которым стоит понаблюдать.

### **Попросите у потенциального инвестора совета**

Люди никогда не отказываются дать бесплатный совет, более того, им приятно, когда их об этом просят. Встретившись со своим инвестором во второй раз, не начинайте сразу разговор о деньгах. Спросите, нравится ли ему ваша идея, попросите высказать свое мнение о вашем проекте.

Если он согласился дать вам совет, он уже наполовину готов дать вам денег.

Наконец, ни в коем случае не думайте, что письмо может заменить личный визит. Это сказал Франклин Джону Полу Джонсу, который в 1777 году подошел к берегам Франции в надежде, что французский король решится передать Америке обещанные военные корабли.

Отплывая из Гавра в Филадельфию, Франклин оставил Джонсу французский перевод книги «Bon Homme Richard»[54] («Бедный Ричард») с закладкой на странице со словами:

Если хочешь, чтобы твое дело было сделано, ступай сам, если не можешь — пошли другого.

Капитан Джонс внял совету и отправился в Версаль. Король дал ему три корабля, и он назвал флагманский корабль Le Bon Homme Richard. И именно на мостике этого корабля Джонс произнес слова, ставшие впоследствии знаменитыми:

А я еще и не начинал сражаться!

Так что, когда будете просить денег, будьте дерзки, как Джон Пол Джонс. Смело пользуйтесь формулой Франклина, первого сделавшего себя миллионера Америки, — показавшего первый пример американской истории успеха. Следуйте принципу Франклина: вы предлагаете потенциальному инвестору главную возможность его жизни.

Смело показывайте ему дизайн будущего и просите денег. И не забудьте самый важный совет Франклина: используйте психологическое давление, как на дуэли. Попросив денег, не говорите больше ни слова.

Следуя советам Франклина, вы тоже сумеете собрать нужные вам суммы для своих проектов.

### Подготовка момента

Наши слова имеют крылья,  
но часто летят не туда,  
куда мы хотим.

*Джордж Элиот*

Теперь, когда вы разработали первоклассную *ключевую фразу*, вам нужно узнать, как и когда ее использовать. Следует подать свою строку так, чтобы она засияла подобно неоновой вывеске в ночи.

Итак, вы решили в какой-то момент вставить замечательную цитату. Не хотите ли сначала убедиться, что она и впрямь сработает? Если вы не знаете секрета использования *сильной фразы*, вам не удастся зажечь слушателей.

### Готовься, целясь, слушай

Кнопка включения говорит слушателям: «Приготовьтесь, настройтесь — слушайте!», подготавливая их к тому, что сейчас последует нечто исключительное.

Подготовка момента — это маркер, который привлекает внимание слушателей к ключевой фразе.

При написании текста можно использовать курсив или подчеркивание. Но можете ли вы применять

подобные способы выделения текста в устной речи? Слушатели ведь не увидят, что то или иное предложение выделено курсивом.

Большинство из нас с помощью маркеров отмечают строки доклада или отчета. Так вот, *подготовку момента* можно сравнить с таким маркером, который привлечет внимание слушателей к подготовленной фразе.

Когда я работал в Белом доме у президента Форда, тот имел обыкновение приглашать спичрайтера выпить, если подобранная им цитата попадала в разделы «Цитата дня» в *New York Times* или «Умные мысли» в *Wall Street Journal*.

Именно тогда я раскрыл секрет *подготовки момента*, состоящий в том, что нужно написать специальное предложение, которое сигнализировало бы слушателям-журналистам: готовьтесь к особой фразе, которую я включил в речь президента Форда.

Однажды я написал такую ключевую фразу:

Возможно, мы не всегда соответствуем нашим идеалам, но ведь ни одна страна в мире не выбрала для себя более возвышенных идеалов, на которые надо равняться.

После этого, чтобы выделить сильную фразу, я придумал подготовительное предложение:

ПОЗВОЛЬТЕ МНЕ ЕЩЕ РАЗ ПОВТОРИТЬ ТО, ЧТО Я ПОСТОЯННО ГОВОРЮ КРИТИКУЮЩИМ АМЕРИКУ...

Один из высших руководителей в гостиничном бизнесе очень любил использовать такую фразу:

Наука бизнеса — это наука сервиса.

Чтобы превратить ее в ключевую, я придумал преамбулу:

СЕКРЕТ ГОСТИНИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРОСТ. ЕГО ЛЕГКО МОЖНО ВЫРАЗИТЬ ОДНОЙ ФРАЗОЙ: [пауза] наука бизнеса — это наука сервиса.

#### **Подсветите удачную фразу, как неоновую рекламу**

И президент Франклин Рузвельт, и президент Джон Кеннеди использовали тактику подготовки момента, чтобы сделать еще выразительнее фразы в своих инаугурационных речах и превратить их в самые запоминающиеся высказывания своего времени. Вот что сказал Франклин Делано Рузвельт в марте 1933 года:

ПОЗВОЛЬТЕ МНЕ ЕЩЕ РАЗ ВЫСКАЗАТЬ МОЕ ТВЕРДОЕ УБЕЖДЕНИЕ: единственное, чего следует по-настоящему страшиться, — это страх.

Почему Рузвельт использовал слова «мое твердое убеждение»? Стоит ли это понимать так, что остальные важные вещи, о которых он упомянул в своей инаугурационной речи, не столь важны и незыблемы для него? Нет, просто высказанная фраза была очень важна для Рузвельта. И он привлек к ней внимание, точно самолет, выписывающий слова на голубом небе.

Как Джон Кеннеди подал свою самую известную фразу?

ПОЭТОМУ/ ДОРОГИЕ АМЕРИКАНЦЫ [пауза], не спрашивайте, что страна может сделать для



вас, — спросите, что вы можете сделать для своей страны.

Кеннеди произнес эти слова в середине своей инаугурационной речи, чтобы настроить аудиторию и привлечь ее внимание. Это был подготовительный ход Джона Кеннеди, позволивший ярким светом осветить его ключевую фразу.

### Добавьте огня с помощью подготовки момента

Такую тактику подачи ключевой фразы на протяжении столетий использовали великие ораторы. Демосфен, величайший афинский оратор, использовал эту технику в 341 году до Рождества Христова, предупреждая своих слушателей о Филиппе Македонском:

И ХОТЬ, МОЖЕТ БЫТЬ, НЕОЖИДАННО ТО, ЧТО Я ХОЧУ СЕЙЧАС СКАЗАТЬ, НО ОНО ВЕРНО: самое плохое, что было у нас в прошлом, оказывается для будущего самым благоприятным[55].

В любые исторические эпохи политики пользовались структурирующей вводной фразой для овладения тем вниманием публики, которого достойны выбранные ими ключевые фразы. Уинстон Черчилль подчеркнул свою самую известную ключевую фразу (в своей первой речи на посту премьер-министра) тоже с помощью подготовки.

Я ХОТЕЛ БЫ СКАЗАТЬ ПАЛАТЕ, КАК Я СКАЗАЛ ТЕМ, КТО УЖЕ ВОШЕЛ В ПРАВИТЕЛЬСТВО [пауза]: мне нечего предложить вам, кроме крови, тяжелого труда, слез и пота.

В своем Геттисбергском послании Авраам Линкольн представил заключительную часть с помощью подготовительной вводной фразы.

МЫ ЗДЕСЬ ДОЛЖНЫ ТОРЖЕСТВЕННО ЗАЯВИТЬ [пауза], что они погибли не даром, и что наша нация с благословения Господа обретет новое возрождение свободы, и что правительство народа, управляемое народом и для народа, никогда не исчезнет с лица земли.

А как Патрик Генри, величайший оратор времен борьбы за независимость, подготовил аудиторию к бессмертным словам? Также с помощью подготовительной фразы:

НЕ ЗНАЮ, ЧТО СКАЖУТ ДРУГИЕ, ЧТО ЖЕ КАСАЕТСЯ МЕНЯ [пауза] — дайте мне волю или дайте мне смерть!

### Готовьте момент

Из всех речей, произнесенных в начале XX века, самой знаменитой стала речь Уильяма Дженнингса Брайана «Золотой крест». Его ораторское мастерство привело к уходу демократов из власти в 1896 году и привлекло внимание к малоизвестному на тот момент 30-летнему конгрессмену, выдвинувшему свою кандидатуру на президентский пост. Его речь была такой зажигательной, что он повторил ее сотни раз за последующие пятнадцать лет во время поездок по стране. Между прочим, именно речь Брайана «Золотой крест» стала первой речью, полностью записанной на фонограф.

ОТВЕТИМ ВСЕМ ТЕМ, КТО ТРЕБУЕТ ЗОЛОТОГО СТАНДАРТА, СКАЗАВ ИМ: вам не удастся надеть на трудящегося терновый венец, вам не удастся распять человечество на кресте из золота[56].

Современник Брайана Теодор Рузвельт тоже использовал подготовку момента, чтобы представить памятное изречение, определявшее его жизненную философию:

Я ПРИЗЫВАЮ ВАС, СООТЕЧЕСТВЕННИКИ [пауза] — итак, наша страна призывает нас не к легкой жизни, а к жизни, полной напряженных усилий.

### Исключение — Рейган

Великий мастер общения Рональд Рейган, на мой взгляд, недостаточно представлен в последнем выпуске всеамериканского цитатника «Bartlett's Familiar Quotations». Его поклонники могут приписать это политическими пристрастиями составителей, но это можно объяснить и присущим Рейгану отвращению ко всяческим ораторским трюкам. В первой инаугурационной речи Рейгана, написанной Тони Доланом, имелась ключевая фраза, рассчитанная на эффект эхо:

Если мы любим свою страну, как же мы можем не любить живущих в ней людей.

Выпивая как-то раз с Доланом в Хей-Адамсе в Вашингтоне, я предложил предварить эту фразу таким подготовительным предложением:

ПОЭТОМУ, МОИ ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ, Я ГОВОРЮ ВАМ [пауза]: если мы любим нашу страну...

Долан покачал головой и сказал: «Губернатор не любит такого рода штучки. Ему кажется, что это делает его похожим на сенатора Клэгхорна». (Клэгхорн — политик-пустозвон, герой радишоу Фреда Аллена 1930-1940-х годов.) И это верно: начиная свои выступления словами «Итак, мои дорогие сограждане», или «Позвольте мне сказать вам», или «А теперь, леди и джентльмены», вы рискуете оказаться похожим на депутата-провинциала, утомляющего аудиторию бесконечными разглагольствованиями.

**У Рейгана был собственный тест на качество речей. Он представлял, что разговаривает со своим парикмахером Джеком из Санта-Барбары.** Ему нравилось говорить так, как люди обычно разговаривают друг с другом за обедом или болтают с соседом через забор.

Рейган с презрением относился к яркой риторике, которой были наполнены речи Кеннеди, написанные Тедом Соренсенем. Он никогда не сказал бы: «Так что, дорогие мои американцы, никогда не спрашивайте, почему...» Для Рейгана такая фраза звучала чересчур слащаво и высокопарно. Поэтому он никогда не пользовался дополнительными инструментами выделения своих ключевых фраз, жертвуя таким образом запоминаемостью в пользу создания более доверительной атмосферы.

### В речи должен быть только один подготовительный момент

Я не рекомендую вам злоупотреблять описанным в этой главе механизмом привлечения внимания к фразам и цитатам.

Вполне достаточно использовать подготовительную фразу один раз за все выступление или речь, и использовать ее только для той фразы, которая должна оставаться в памяти слушателей как можно дольше.

Используйте подготовительный момент только один раз за все выступление и только для той фразы, которую хотите надолго закрепить в памяти слушателей.

## Мощный финал

Велико искусство правильно начать, Но поистине великое искусство — правильно завершить.

*Генри Лонгфелло*

В ходе президентской кампании 1960 года Джон Кеннеди выступал на митингах в аэропортах разных городов страны. На каждой площадке перед ангарами он должен был произнести краткую речь, подготовленную его спичрайтером Тедом Соренсеном. В руках у Кеннеди был отпечатанный текст с набросками речи, а внизу от руки было нарисовано солнце. Оно означало, что пора переходить к такой стандартной концовке:

На закрытии Конституционного конвента старейшего делегата Бенджамина Франклина попросили поставить свою подпись первым. В передней части зала стояло кресло, и в нем сидел председательствующий генерал Вашингтон. Спинка кресла представляла собой стилизованное изображение солнца с лучами, наполовину скрывшееся за горизонтом. Франклин сказал: «Были времена, когда я считал это солнце заходящим за горизонт, но теперь точно знаю: это восходящее солнце, солнце нового времени для Америки, новая заря свободы».

В речах, которые Соренсен готовил для Кеннеди, он использовал еще один рисунок — свечу. Изображение свечи означало другую стандартную концовку:

Однажды в 1780 году в Хартфорде, в Коннектикуте, среди бела дня небеса из голубых стали темно-серыми, и к полудню в городе стало так темно, что верующие — а в те времена все были верующими — пали на колени и принялись молиться, решив, что грядет конец света. В этот день в Палате делегатов было назначено заседание.

Поскольку в городе началось столпотворение, многие явились на заседание с опозданием. Спикер Палаты, полковник Давенпорт, поднялся и, когда шум утих, начал свою речь такими словами: «Судный день либо настал, либо не настал. Если он не настал, нет причины опаздывать. Если настал, то пусть Господь найдет меня исполняющим свой долг. Поэтому я приму меры, чтобы сюда доставили свечи, дабы осветить этот зал демократии».

### Сильное впечатление напоследок

Как и Кеннеди, Черчилль очень полагался на мощное завершение. В своем эссе, посвященном риторике, Черчилль натаивал на эффектном финале. «Финал, — писал он, — это последняя возможность для оратора произвести впечатление на аудиторию».

Даже если ваша речь была невыразительной, можно все исправить удачным завершением. Для яркого финала призовите на помощь эмоции: гордость, надежду, любовь и при необходимости страх.

Гордость — гордость за компанию, за свой город, за профессию или деятельность.

Надежда — взгляд в будущее, надежда на завтрашний день, новые возможности, расширение горизонтов.

Любовь — любовь к семье, любовь к своей стране, любовь к Богу.

Страх — ощущение катастрофы, которая может произойти, если немедленно не принять неотложных мер.

### Священное писание или Шекспир

Чтобы усилить эмоциональное воздействие, Черчилль приводил в своей речи цитаты из Священного писания или из Шекспира. Иногда он ссылался на личный опыт. В частности, премьер-министр часто делал это в обращениях по радио, призывая США оказать помощь Британии.

Однажды я получил письмо от президента Рузвельта, которое завершалось строками поэта Лонгфелло, которые президент написал собственной рукой:

Плыви, корабль! Счастливый путь!  
Плыви, «Союз», великим будь!  
С тобой отныне человек  
Свою судьбу связал навек.  
С тобою легче дышит грудь[57].

Закончив цитату, Черчилль огляделся и сказал:

Знаете, какой ответ я дал Америке и президенту Рузвельту?

«Дайте нам инструменты, а уж мы закончим работу».

В другой раз Черчилль сказал краткую речь, посещая разбомбленный район Восточного Лондона. Ради эффектного завершения Черчилль обратился к Библии:

Мы все помним историю пророка Амоса.

«И сказал мне Господь: что ты видишь, Амос? Я ответил: отвес. И Господь сказал: вот, положу отвес среди народа Моего, Израиля; не буду более прощать ему. И опустошены будут жертвенные высоты Исааковы, и разрушены будут святилища Израилевы, и восстану с мечом против дома Иеровамова»[58].

Мы же видим в последние дни, что опустошен Восточный Лондон и разрушены его дома, но жители стойко и мужественно переносят невзгоды.

В речи по случаю падения Франции Черчилль использовал цитату из англиканского молитвенника.

Сегодня воскресенье, Троица. Сотни лет назад были написаны слова, которые должны были поддержать всех верных слуг истины и справедливости. «Приготовьтесь к битве и покажите врагу, чего вы стоите. Будьте готовы на заре атаковать неверных, пришедших на нашу землю, чтобы уничтожить нас и наши святыни. Лучше умереть в бою, чем быть свидетелем того, как беды одолевают нашу страну и наши святыне места. И какова бы ни была воля Небес, она свершится».[59]

### Магия Рейгана

Гений общения Рональд Рейган также прославился своими мастерскими эмоциональными завершениями. Те, кто слышал его краткое выступление на съезде Республиканской партии в Канзасе в 1976 году, после того как он проиграл выборы Форду, помнят, как их глаза наполнились слезами, когда Рейган закончил речь словами о том, что никогда не забудет своей мечты.

Когда губернатор Джон Уинтроп в 1630 году созвал своих пассажиров-пуритан на флагманский корабль «Арабелла», он поделился с ними своей мечтой об основании новой колонии. Он сказал им: «Мы всегда должны иметь в виду, что мы станем городом на холме — и взоры всех людей будут обращены на нас».

В своей инаугурационной речи 1981 года президент Рейган тронул сердца такой замечательной концовкой:

Под могильной плитой покоится Мартин Трептов, который в 1917 году оставил свою работу парикмахера в небольшом городке и отправился во Францию в составе знаменитой дивизии «Рейн-боу» («Радуга»). Там, на Западном фронте, он был убит, когда под ураганным артиллерийским огнем пытался доставить пакет в соседний батальон.

Нам сообщили, что при нем был найден дневник. На форзаце под заголовком «Моя присяга» он написал такие слова: «Америка должна победить в этой войне. Поэтому я буду работать, буду спасать, буду жертвовать, буду терпеть, буду героически сражаться и делать все от меня зависящее, как будто исход всей битвы зависит только от меня».

В 1982 году Рейган снова наполнил сердца слушателей гордостью и любовью к своей стране, завершив обращение по радио такой историей:

Не так давно адмирал Филипп Джонс посетил госпиталь в Ливане, где находились на лечении пострадавшие от теракта. Потерявший зрение моряк с забинтованной головой не мог поверить, что его навестил сам представитель командования Военно-морскими силами США. Он дотронулся до плеча адмирала и начал ощупывать звезды на погонах — одна, две, три, четыре.

Матрос кивнул и знаками показал, чтобы ему дали ручку и бумагу. На листке он написал: «Semper Fi» — «Всегда верен!»[60]

Разве не должны и мы всегда хранить верность Родине, как эти храбрые люди?

### **Старые солдаты никогда не умирают**

Помнится, я готовился поступать в колледж в 1951 году, когда услышал, как уволенный в отставку генерал Макартур выступал на совместном заседании палат конгресса. В завершение своей речи он сказал:

Мир не раз менялся самым кардинальным образом с тех пор, как я принес присягу на плацу Уэст-Пойнта[61], и многие мои надежды и мечты той поры безвозвратно канули в Лету. Но я хорошо помню припев одной из солдатских песен времен моей юности, которую мы с такой гордостью пели, — о том, что «старые солдаты не умирают, а просто исчезают».

И, как старый солдат из этой песни, я завершаю свою военную карьеру и просто исчезаю — старый солдат, который всегда стремился выполнить свой долг так, как я его с Божьей помощью понимал.

### **Наконец свободны**

Доктор Мартин Лютер Кинг в своей речи «У меня есть мечта» провозгласил надежду, почерпнув вдохновение из старого гимна, — чтобы поднять дух своих слушателей до неземных высот.

Когда мы позволим свободе звенеть, когда мы позволим ей звенеть из каждого поселка и каждой деревушки, из каждого штата и каждого города, мы сможем ускорить наступление того дня, когда все Божьи дети, черные и белые, евреи и язычники, протестанты и католики, смогут взяться за руки и запеть слова старого негритянского духовного гимна: «Свободны наконец! Свободны наконец! Спасибо всемогущему Господу, мы свободны наконец!»

### **Используйте эти анекдоты**

**Все титаны риторики, о которых рассказывается в этой книге, знали секрет создания яркой**

**концовки.** Джон Кеннеди и Рональд Рейган использовали для этого исторические анекдоты. Черчилль обращался к Библии и поэзии. Дуглас Макартур и Мартин Лютер Кинг любили заканчивать свои выступления строками из песен или религиозных гимнов.

И вы можете позаимствовать для своего выступления истории, которые использовали гении. Я слышал выступление одного крупного бизнесмена на церемонии открытия нового филиала банка в городке Вильям-спорт, так он завершил свою речь историей о Франклине и кресле с изображением солнца. Повторив слова Франклина о «восходящем солнце, солнце нового времени для Америки, новой заре свободы», он добавил:

Ну и, кроме того, этот новый филиал знаменует собой новый день и новые горизонты непосредственно для Вильямспорта.

Другой руководитель завершил свою бодрую речь перед сотрудниками историей о слепом моряке, которую рассказал Рейган, и добавил свой финал:

Давайте же хранить верность идеалам основателя нашей компании, которые он выразил в прекрасной фразе: «Сервис — вот наш знак качества».

Некоторые руководители говорят мне: «Но, Джейми, я ведь так редко выступаю». Ерунда! Вы выступаете всякий раз, когда представляете оратора в городском клубе или выступаете перед своим коллективом. Вы говорите речь каждый раз, выражая благодарность сотрудникам или уходящим на пенсию. Вы становитесь оратором, когда рассказываете о своей фирме в другой компании или берете слово во время заседания комитета по планированию.

**Каждый раз, когда открываете рот, вы демонстрируете свои лидерские качества.**

Завершая свою презентацию или рекламную речь на минорной ноте, вы своими руками портите свою карьеру.

Давайте представим, что вас попросили выступить перед сотрудниками. Ничто не мешает вам процитировать такую историю об Уинстоне Черчилле:

В 1940 году Черчилль зачитывал указ о награждении крестом Виктории ополченца, который вытащил пятерых человек из горящего здания, в которое во время фашистского налета попала бомба. Награжденный растроганно сказал: «Мистер Черчилль, вы оказали мне такую честь». Черчилль ответил: «Ах нет, вы ошибаетесь! Это вы — вы оказали честь всем нам!»

Другой эффектный финал мне довелось услышать от одного СЕО, который говорил речь в честь уходящего на пенсию работника и использовал такой эпизод из Священного писания:

Думая о нашем сотруднике, которого мы сегодня провожаем на заслуженный отдых, об Элвине, я вспоминаю одно место из Библии, где рассказывается о царе Соломоне. Ангел Господень прилетел к нему и спросил, чего тот хочет, — богатства, власти, славы?

Но Соломон попросил: «Дай мне сердце разумное».

Сегодня, когда мы слышали то, что рассказывали об Элвине его коллеги, о его отзывчивости и редкой доброте, мы не сомневаемся в том, что Господь дал и ему «разумное сердце».

Обратитесь к истории

Исторические анекдоты — всегда беспроигрышный финал. Пра-пра-пра-прадед Уинстона Черчилля Рейбен Мюррей был лейтенантом в Континентальной армии, которой командовал Джордж Вашингтон. Когда во время Второй мировой войны представитель союзного командования поднял вопрос о Восточном фронте, Черчилль произнес горячую речь, которую закончил таким анекдотом:

В штабе Джорджа Вашингтона был генерал Уэйн по прозвищу Безумный Энтони, который как-то раз заявил: «Я разнесу в клочья преисподнюю, если вы решитесь на штурм!»

На что Вашингтон ответил: «Возможно, мой дорогой генерал Уэйн, вам лучше начать со Стоун-Пойнта, что на Хадсон-ривер».

Вот и я говорю, давайте лучше сосредоточимся на Северной Африке, прежде чем начнем говорить об открытии Восточного фронта.

### Созидать храм

До своего вступления в предвыборную гонку за пост губернатора Калифорнии в 1966 году Рональд Рейган занимал должность пресс-секретаря в компании General Electric. В речах перед сотрудниками компании, которые он произносил для поднятия энтузиазма на предприятиях, он использовал такую историю:

В Средние века в городе Колон, в Германии, три каменщика занимались своим делом. Одного из них спросили: «Что ты делаешь?» И он ответил: «Обтачиваю камень». Спросили об этом же второго. Тот сказал: «Строю стену». Когда этот вопрос задали третьему каменщику, он дал такой ответ: «Я возвожу храм».

И вы все здесь возводите храм электричества!

Освойте стиль завершений, свойственный величайшим ораторам и мотиваторам XX века — Рейгану и Черчиллю.

### Еще дальше!

Вы можете использовать исторический анекдот из арсенала второго легендарного премьер-министра Великобритании XX века, Маргарет Тэтчер.

Во время своего визита в техасскую компанию по разработке программного обеспечения она говорила об открытиях, сделанных в технологиях американским бизнесом. Свою речь она закончила так:

Когда Христофор Колумб отправился в путь в 1492 году, его флагманский корабль «Санта-Мария» нес флаг королевы Изабеллы Кастильской, на котором был изображен замок и написаны слова «Ne Plus Ultra» («Дальше некуда»), означавшие, что Испания представляет собой западный край света.

Когда Колумб вернулся и доложил королеве о том, что открыл Новый Свет, та велела придворному живописцу изменить девиз на Plus Ultra — «Дальше есть куда» или «Еще дальше».

Так и новые технологии, открывающие новые возможности, позволяют нам идти еще дальше.

### Моя излюбленная тройка

Три мои любимые истории в завершение речи — это истории о генерале Эйзенхауэре.

Первый земельный участок, приобретенный генералом Эйзенхауэром в Геттисберге после Второй мировой войны, представлял собой простую ферму. Когда он оформлял сделку в администрации округа Геттисберг, клерк спросил его, почему он решил приобрести землю именно здесь. Генерал ответил: «Всю свою жизнь я провел на посту, но когда умру, я хочу, чтобы после меня остался для Господа клочок земли, и остался в лучшем состоянии, чем когда я его получил».

Вот вторая история для эффектного финала:

Весной 1945 года в Германии, ранним утром, когда войска союзников готовились к форсированию Рейна, один солдат безостановочно ходил вперед-назад по берегу.

— В чем дело, рядовой? — спросил его оказавшийся неподалеку человек.

Молодой человек ответил:

— Боюсь, я немного нервничаю.

— Знаете, я тоже, — отвечал незнакомец и положил солдату руку на плечо. — Давайте прогуляемся по берегу и попробуем вселить друг в друга немного мужества.

Рядовой не знал, что рука на его плече принадлежала генералу Эйзенхауэру.

Третья история:

В марте 1969 года генерал Эйзенхауэр умирал в госпитале Волтера Рида.

Однажды вечером он позвал к тебе своего сына Джона, который находился в номере этажом ниже.

Войдя к отцу, Джон Эйзенхауэр нашел того лежащим в кислородной палатке. «Подними меня, Джонни, — попросил умирающий. — Скажи всем, Джон, что я всегда любил свою жену, всегда любил своих детей, всегда любил своих внуков, всегда любил свою страну и всегда любил Господа Бога».

**Освойте стиль завершений свойственный величайшим ораторам и мотиваторам XX века — Рейгану и Черчиллю.**

### Выберите беспрюграммное завершение

Один из лучших ораторов в Демократической партии прошлого века — бывший вице-президент Губерт Хамфри. Поддерживал Хамфри один из магнатов киноиндустрии, который и рассказал мне об одном из прекрасных финалов, которое он слышал от Хамфри.

В апреле 1945 года смерть настигла Франклина Рузвельта в Уорм-Спрингс, в Джорджии, когда он позировал художнице и одновременно работал над речью ко дню рождения Джефферсона. Внезапно президент почувствовал сильную головную боль: это был инсульт.

В речи, которую он диктовал в свой последний день, были такие слова: «Единственным препятствием для реализации наших планов на завтра являются наши сегодняшние сомнения».

Представьте только эмоциональное воздействие заключительной части речи, которая представляет собой последние слова нашего величайшего президента! Но ваше заключительное слово не



обязательно должно выжимать у аудитории слезу. Любой мощный финал сможет достойно завершить представление оратора, речь на церемонии вручения премии или предложение на заседании совета директоров.

### **Все дело в людях**

Один руководитель рассказал мне, что его соученица по Колледжу Уэллсли, Коки Робертс из ABC, однажды таким образом завершила его представление аудитории:

Несколько лет назад муж Элис Фриман Палмер, в то время президента Колледжа Уэллсли, заявил, что ей пора выйти на пенсию и посвятить себя писательскому труду. Она отказалась, объяснив это так: «Все дело в людях — вы вкладываете свою душу в людей, они соприкасаются с другими людьми; те в свою очередь соприкасаются с другими, так что вы не можете остановиться».

И наш оратор сегодня — прекрасный пример человека, который вкладывает свою душу в людей.

### **Сажать цветы**

Президент Форд однажды произносил речь в честь одного филантропа, который активно выступал на Национальной конференции христиан и евреев. Он закончил свою речь так:

Когда мы обращаемся к лучшим сторонам человеческой души, на память всегда приходит человек, который произнес замечательную фразу. Я говорю о президенте Аврааме Линкольне и о той эпитафии, которую, по его словам, он хотел бы услышать над своей могилой. Слова этой эпитафии можно применить к человеку, которого мы сегодня чествуем.

«Когда я умру, то хочу, чтобы обо мне сказали: „Он всегда вырывал сорняки и сажал цветы повсюду, где они могли расти“».

Вы можете использовать такой финал в речи, посвященной награждению или чествованию работника, которого отличает самоотдача и щедрость, или особо отличившегося волонтера.

### **Три специальных носовых платка**

Если вам нужен финал, чтобы наверняка обеспечить себе продолжительные аплодисменты, переходящие в овации, советую воспользоваться завершением, выбранным для своей речи в честь Дня памяти павших Джеком Кемпом. Вы можете использовать этот финал в речи, посвященной памяти основателя компании или на похоронах влиятельного лица.

Лу Литтл из Колумбийского университета был одним из самых знаменитых футбольных тренеров. Генерал Эйзенхауэр, занимавший пост президента университета после войны, считал его одним из величайших лидеров, с которыми ему довелось встретиться в своей жизни. До перехода Литтла в Колумбийский университет он тренировал команду в Джорджтауне. В 1928 году запасным крайним у него тренировался парень по имени Деннис Флаэрти, который приходил на скриммидж каждый день после обеда с каким-то пожилым мужчиной.

В день, когда команда Литтла играла со своим главным соперником, командой Колледжа Святого Креста, Флаэрти попросил:

— Мистер Литтл, можно я начну сегодняшнюю игру?

— Сынок, — ответил Литтл, — ты слишком мал, тебя попросту растопчут в скриммидже. Поэтому я и выпускаю тебя обычно в конце игры, когда результат уже ясен.

— Ну, мистер Литтл, я прошу вас. Если я не сделаю ничего, что должен сделать крайний, замените меня в течение первых же пяти минут.

Что ж, Литтл позволил Флаэрти начать, и Флаэрти в тот день играл на поле все шестьдесят минут. Он блокировал дроп-гол, дважды остановил трехчетвертных, сделал одну реализацию и один занос. После игры Литтл сказал:

— Флаэрти, я и не знал, что ты умеешь играть в эту игру!

— Мистер Литтл, каждый день я приходил сюда со своим отцом.

— Это я понял, — отвечал Литтл.

— Отец был слепым, — объяснил Флаэрти, — а прошлой ночью умер от инфаркта. Понимаете, тренер Литтл, сегодня отец впервые мог видеть мою игру.

После этого вы можете сказать: «Я хочу сказать, что основатель нашей компании сейчас смотрит на нас...»

Вы можете сделать эту историю ближе к вашей ситуации, если добавите побудительную фразу или что-нибудь вдохновляющее.

Руководитель одной филадельфийской страховой компании, увлекавшийся историей Гражданской войны, однажды закрыл собрание персонала такими словами:

Во время Гражданской войны Дэвид Фаррагут вызвал капитана Сэмюеля Дюпона в свой кабинет, чтобы отчитать за неудачную попытку доставить канонерскую лодку в Чарлстонскую бухту. Капитан Дюпон в свое оправдание перечислил пять причин, по которым его рейд оказался неудачным. Фаррагут ответил:

— Капитан. Есть еще одна причина, о которой вы не упомянули.

— Какая же?

— Вы не верили, что можете сделать это.

### **Составьте свой некролог**

Однажды вам может понадобиться мощное завершение для фандрайзера. Подготовьтесь заранее, включив в свой арсенал такую историю от посла Эдлая Стивенсона:

В конце XIX столетия некий шведский бизнесмен сидел однажды за завтраком. Перед ним была копченая селедка, яйца и бекон. Когда ему подали кофе, он развернул Stockholm Journal.

К его удивлению, на первой же странице обнаружилось его фото в траурной рамке. А ниже был некролог!

Он сразу же понял, что его перепутали с братом, но все-таки прочитал некролог до конца. К его досаде обнаружили такие определения, как «торговец смертью» и «посредник в разрушении». Все эти слова были написаны о нем.

Он немедленно послал за коляской и отправился к стряпчему. Там он написал завещание — вследствие чего появилась Нобелевская премия мира.

## Вы — его руки

Возьмите на заметку еще один финал, на этот раз от губернатора Марио Куомо.

В маленьком городке на юге Италии в 1944 году артиллерией отступающей немецкой армии была разрушена статуя Христа. Пока женщины готовили праздничный стол по случаю освобождения, священник попросил прихожан собрать обломки статуи.

Однако горожане пришли к священнику огорченные.

— Падре, — сказали они, — мы попытались собрать все осколки, но так и не нашли рук Христа. Их разнесло в пыль.

— Дети мои, — ответил священник, — неужели вы не понимаете? Вы и есть его руки.

## Придумайте собственный финал

**Иногда прекрасные завершения вы можете найти в своем собственном опыте.** СЕО компании, выпускавшей товары для домашних животных, опасался конкуренции со стороны крупных национальных производителей. Меня пригласили в качестве консультанта, чтобы я написал для него проект речей, которые он произносил бы перед работниками производства и продавцами в разных городах страны. На вопрос о том, были ли у него в жизни эмоциональные переживания, он ответил отрицательно.

Я не поверил: «Не может быть. Неужели у вас ни разу не умирали родственники? Дедушка, например? Или родители?»

Он ответил: «Вообще-то, да. Мой отец умер, когда я учился в колледже. Я приехал домой и помог маме устроить похороны. Через две недели умерла и мама. На этот раз мне все пришлось делать самому: устраивать похороны, приглашать священника, подбирать костюм, договариваться с могильщиками, обсуждать обряд погребения. Когда после похорон я вернулся с кладбища домой, то, открыв дверь, нашел Рекса, нашего лабрадора, мертвым на ступеньках лестницы».

И я убедил его вставить этот рассказ в свою речь, дополнив такими словами: «Так вот, я не сдался тогда и не собираюсь сдаваться сейчас. Мы станем сильнее, чем когда-либо».

На его выступления приходили владельцы домашних животных. Все они покупали продукцию его компании для своих питомцев. Я смотрел видеозаписи его выступления. В зале не было ни одного сухого носового платка.

## Решительный финал — вдохновляющая концовка

Так что покопайтесь в своей памяти, поищите воспоминания, которые способны задеть за живое. **Что вы получите в финале — вежливые хлопки или искренние аплодисменты, — зависит от того, как вы сумеете закончить свою речь.**

**«Решительный финал», «вдохновляющая концовка» и, конечно, «сентиментальный финал» — вот средство усилить ваш финишный рывок.** В этой главе я подобрал для вас варианты завершений, которые можно использовать практически в любом выступлении.

Не страшно, если ваша речь несколько банальна и вообще ни о чем, вы можете исправить положение удачным финалом.

Последнее впечатление глубже всего откладывается в памяти. Скучная речь, завершаемая

ослепительным фейерверком, принесет больше оваций, чем сильная речь со скучным финалом. Поэтому всегда помните: если ваше выступление получилось не слишком удачным, не отличалось остроумием и глубиной, можно исправить его ярким эмоциональным финалом.

Используйте финалы из выступлений Джона Кеннеди, Мартина Лютера Кинга и других великих ораторов, обратитесь к собственному опыту или припомните подходящие истории и анекдоты — и у вас получится такой мощный финал, что зал будет рукоплескать вам стоя.

### Сила смелости

Будь мне подругой, дерзость,

И с голову до ног вооружи![62]

*Вильям Шекспир*

Не бойтесь быть не похожим на других! Именно благодаря несхожести Черчилль, Рейган и Линкольн сумели выделиться из толпы. Лидеры не боятся рисковать. Они способны на неожиданный поступок. Они удивляют. Они застают слушателей врасплох. Они совершают поступки, остающиеся в памяти слушателей.

### Удивляйте аудиторию

**Публичное выступление — это не просто слова, которые вы произносите. Это также впечатление, которое вы производите.**

Что сделал Рейган, когда в 1986 году встретился с первым секретарем ЦК КПСС Михаилом Горбачевым на международной конференции? Стал ли он соблюдать общепринятые правила ведения переговоров? Следовал ли традициям дипломатического протокола? Была ли его речь типичным примером привычных для МИДа фигур умолчания? Нет, Рейган сразу взял быка за рога.

Господин Горбачев, сломайте эту стену!

Рейган знал, что ситуация требовала не общепринятых оборотов и обычных банальностей, а таких слов, которые двинули бы вперед и изменили бы историю.

Бенджамин Франклин часто прибегал к искусству удивлять, как видно из следующей истории:

В начале своей карьеры купцы Филадельфии пытались выжить из города самоуверенного выскочку-печатника, отняв у него заказы на печать правительственных и судебных документов, издаваемых как в городе, так и в провинции.

Франклин разослал этим купцам красиво напечатанные карточки с приглашением к нему на ужин. Движимые любопытством, они пришли.

И что же Франклин? Подал им откормленного поросенка в честь такого праздника, и французские вина, чтобы показать, что купцам его не победить? Нет. Перед гостями Франклин поставили миски с неаппетитной серой массой. Франклин, сидевший во главе стола, взял кувшин с горячей водой, добавил немного в свою миску и принялся с откровенной жадностью есть это блюдо.

Один из гостей тоже налил в свою миску горячей воды и отважился отведать получившуюся смесь, но тут же выплюнул ее со словами: «Бога ради, Франклин, что за дрянь вы нам подали?»

Франклин с любезной улыбкой ответил: «Это старые добрые опилки. И если вы поймете, что я могу этим питаться, то уж тем более до вас должно дойти, что вам никогда не удастся выжить меня из моего бизнеса».

Франклин имел смелость быть не таким, как все, и добился того, что его имя снова внесли в список городских печатников.

Как отреагировал Ричард Никсон, когда в 1992 году его пригласили выступить на съезде Республиканской партии — первом съезде, который он посетил после 1972 года? Никсон отверг приглашение. Позже он объяснил мне причину своего поступка.

Джейми, речь бывшего президента-республиканца в защиту действующего президента-республиканца абсолютно предсказуема. А лидер никогда не должен быть предсказуемым и скучным.

Оратору никогда не удастся овладеть вниманием аудитории, если он предсказуем и прозаичен. Именно так выглядят те, кто стараются быть вежливыми и любезными. Банальность всегда вызывает скуку.

**Лидеры не обязательно следуют написанному сценарию. Они совершают поступки, остающиеся в памяти слушателей.**

Большинство ораторов принимаются говорить сразу же после того, как их представят публике. Настоящие лидеры так не поступают. Они ждут — и добиваются такой тишины, чтобы первые же их слова произвели максимально сильное впечатление.

Что сделал Авраам Линкольн в Геттисберге? Когда он начал свою речь, его слушатели уже просидели два часа, слушая выступление Эдварда Эверетта, а затем еще столько же времени ждали появления президента. Линкольн снял свой цилиндр, водрузил на нос очки в металлической оправе, затем вытащил из кармана листы бумаги, которые выглядели как рукопись. Слушатели настроились на продолжительный монолог.

Но Линкольн удивил всех собравшихся. Он не стал читать то, что было написано у него в рукописи, — он вообще ни разу не заглянул в свои записи. Он обратился непосредственно к слушателям и говорил с ними искренне, от всего сердца — всего *две минуты*.

**Оратору не овладеть вниманием аудитории, если он предсказуем и прозаичен.**

### Подготовьте сцену

Такие лидеры, как Черчилль, Рейган и Линкольн, знали, как обставить свои выступления. Черчилль, например, в 1925 году, оказавшись на посту министра финансов Великобритании, в своем первом выступлении должен был сделать оценку доходной части бюджета. Дойдя в своей речи до акцизного сбора на алкоголь, он протянул руку к стоявшему на столе графину и налил себе стакан воды. Однако, когда он поднял стакан, чтобы отпить, все увидели, что это не вода, а жидкость цвета виски. Черчилль с хитрой улыбкой прокомментировал:

Наша обязанность — укреплять бюджет, и именно это я, с позволения палаты общин, сейчас и сделаю.

Он отпил виски, и по залу прокатился смех. Только Черчилль мог превратить обсуждение бюджета во что угодно, кроме скучной дискуссии!

Черчилль точно знал, как оказаться в центре внимания, что подтверждает такая история:

Министр труда Эньюрин Бивен, искусный оратор, представитель социалистов, в своей речи критиковал премьер-министра Черчилля. Он заявил, что «его речь — сплошные общие места». Под напором критики Черчилль съезжился, встал на ноги и принялся хлопать себя по карманам, озираясь, а затем и вовсе опустился на колени и полез под скамью. Бивен остановился на полуслове и совсем другим тоном спросил премьер-министра, что случилось. Черчилль с самым невинным видом и к общему удовольствию аудитории заявил: «Ничего особенно, просто искал свои пастилки от кашля, а они упали на пол».

Генерал Эйзенхауэр писал, что Черчилль на традиционном обеде, который он давал каждую пятницу в Чекерсе во время Второй мировой войны, мог неожиданно разразиться шекспировским монологом или сонетом. Однажды, вспоминает генерал, Черчилль цитировал текст из пьесы «Как вам это понравится»: «Весь мир — театр. В нем женщины, мужчины — все актеры. У них свои есть выходы, уходы, и каждый не одну играет роль»[63].

Черчилль вообще предпочитал звездные роли. В Первую мировую войну, когда Германия вторглась во Францию через территорию нейтральной Бельгии, британское военное командование рекомендовало приступить к диверсионным операциям в Антверпене, чтобы заставить немецкие войска вернуться в Бельгию, покинув Францию. Черчилль, нарядившийся в свою форму старшего брата «Тринити-хаус»[64], экспроприировал на Пикадилли пять красных автобусов и отправился в Антверпен с двумя тысячами новобранцев Королевского морского флота.

В своем наряде XVIII века, с золотыми галунами и в пурпурной треуголке, Черчилль выглядел как помещь шпрых-шталмейстера с Наполеоном. Но грандиозный спектакль на крыше автобуса с Черчиллем, выкрикивавшим в мегафон приказы для организации оборонительных позиций, привлек внимание командования Императорскими военно-морскими силами Германии и заставил немцев перебросить батальоны в Антверпен с французского фронта.

Рональд Рейган, конечно же, был профессиональным актером. Давайте вспомним, как он перехватил инициативу у Буша на первичных выборах в Нью-Гемпшире в 1980 году.

Комитет поддержки Рейгана арендовал зал в Манчестере на время дебатов между кандидатами от Республиканской партии: Бушем, Джоном Андерсоном, Говардом Бейкером, Джеком Кемпом и, конечно же, Рейганом. Ведущий, мистер Брин, огласил формат дебатов, в котором было отведено определенное время на вопросы и ответы. В какой-то момент Брин попытался остановить Рейгана на середине ответа. Рейган гневно воскликнул: «Я заплатил за микрофон, мистер Грин!» (перепутав фамилию ведущего).

Именно актер Рейган превратил ежегодное Послание президента США конгрессу из сухого перечня рекомендуемых законопроектов в запоминающееся зрелище. Рейган дал представление, которое можно было бы назвать «человек на публике», впервые опробовав такое начинание в феврале 1983 года, после того как самолет Delta Airliner с обледеневшими крыльями рухнул в Потомак. Перед конгрессом и телезрителями Рейган подробно рассказал о героизме Дэниела Столтника, который нырнул в ледяную воду, пытаясь спасти уцелевших пассажиров. Затем он указал на Столтника на балконе, где тот сидел рядом с Нэнси Рейган.

Ничто не связывало Линкольна с театром — за исключением того, что именно там он был убит, — однако Линкольн держал у себя в столе в президентской резиденции томик трагедий Шекспира и

Библию короля Якова. Линкольн, как и Черчилль, очень любил приводить цитаты из «Макбета», «Гамлета» и «Короля Лира».

Линкольн понимал воздействие неожиданных поступков. Он не боялся уронить достоинство, чтобы доказать свою правоту. Об этом красноречиво свидетельствует следующая история.

Линкольн, представлявший интересы человека, обвиненного в нападениях и побоях, доказывал, что клиент сделал это в порядке самообороны. Линкольн рассказал суду, что его клиент шел по дороге с вилами, и в это время на него набросилась злая собака, выбежавшая из двора фермера. Клиент попытался удержать собаку на расстоянии с помощью вил, но промахнулся, и острый зубец убил животное. В своем выступлении перед судом Линкольн пересказал диалог, который произошел после этого между двумя мужчинами.

— Почему вы убили мою собаку? — спросил владелец собаки.

— А почему она на меня напала? — ответил владелец вил.

— Но почему вы не пытались использовать другой конец вил? — спросил хозяин мертвого пса.

Клиент Линкольна ответил:

— А почему ваша собака не подошла ко мне другим концом?

При этом Линкольн упал на колени, уперся лбом в пол и повернулся задом к судьям, которые залились смехом.

Обвиняемый был оправдан.

Чтобы донести до слушателей свое мнение, Линкольн и Черчилль могли в буквальном смысле ползать на коленях, если ситуация того требовала. Они не боялись повредить этим своему имиджу. У них было достаточно смелости, чтобы быть самими собой.

### Не бойтесь отличаться

У этих мастеров ораторского искусства я научился тому, что можно значительно усилить свою позицию, если не бояться совершить неожиданный поступок. Во время президентской кампании 1968 года меня пригласили выступать от имени Ричарда Никсона перед членами религиозной общины последователей «Святого отца» Джорджа Бейкера недалеко от Филадельфии. Даже после смерти черного основателя этой секты в 1965 году его организация продолжала процветать в США. Я прибыл на встречу с ее членами в сопровождении двух помощников Никсона, которые дали мне прочитать текст — речь «Черный капитализм», написанную самим Никсоном.

Митинг должен был состояться после банкета, организованного в огромном помещении церкви организации. На почетном месте в зале стояло два трона: один пустой, а на втором, поменьше, сидела «Святая мать» — симпатичная белая вдова харизматичного основателя секты.

Со стороны пустого трона раздался рокошущий голос: «Дети мои, вы не видите меня, но я вас вижу...» Затем последовала краткая вдохновляющая проповедь тем же голосом, принадлежащим собственно «Святому отцу», после чего прозвучали слова «Аллилуйя» и «Аминь, Святой отец»; все это явно было записано на магнитофон несколько лет назад.

Судя по патриотическим гимнам, прозвучавшим перед проповедью, и содержанию самой проповеди я понял, что речь Никсона, которую мне дали помощники, не даст результата. Вместо того чтобы

зачитывать ее, я обратился к пустому трону:

Большая честь для меня ощущать ваше духовное присутствие, Святой отец, и слушать ваши вдохновляющие слова. Как вы и Святая мать знаете, пилигримы, прибывшие на эту землю в 1620 году, сказали: «Во имя Господа, аминь!» Мы также можем вспомнить слова, написанные Томасом Джефферсоном в Декларации независимости: «по законам природы и ее Творца». Нельзя не вспомнить и слова, сказанные Бенджаминном Франклином на Конституционном конвенте: «И если воробей не может упасть на землю без Его ведома, разве возможно, чтобы империя смогла подняться без Его помощи?» Следует упомянуть и о том, как Авраам Линкольн за несколько дней до посещения театра Форда в тот роковой вечер издал постановление, согласно которому на пятицентовую монету были помещены слова «На Бога уповаем».

Работая в законодательном собрании штата Пенсильвания, я часто рассматривал фреску на стене за трибуной спикера. На ней был изображен шериф по имени Джон Никсон, зачитывающий Декларацию независимости с башни на том месте, которое сейчас зовется Индепенденс-холл. Шерифа Никсона предупредили, что этот документ слишком революционный и не стоит зачитывать его публично, но Никсон ответил словами, которые выгравированы на колоколе, который висел в башне, — это слова из Книги Левит: «Объявите свободу на земле всем жителям ее»[65].

«И я не боюсь, — сказал шериф Никсон, — объявлять свободу на земле и всем жителям ее».

Я прошу вас, Святой отец, позволить Ричарду Никсону, отдаленному потомку шерифа Никсона, объявлять свободу на земле.

После новых восклицаний «Аминь» и «Аллилуйя» Святая мать принялась молиться, чтобы получить указание от Святого отца. Спустя некоторое время она объявила собравшимся: «Святой отец одобряет Ричарда Никсона и просит вас отдать за него свои голоса и свои доллары».

На следующий день газета для афроамериканцев Philadelphia Tribune вышла с заголовком: «СВЯТОЙ ОТЕЦ ОДОБРЯЕТ НИКСОНА».

Я рискнул совершить неожиданный поступок — и выиграл.

### Отойдите от схемы, чтобы привлечь внимание

Спустя много лет Рейган сумел привлечь внимание всей страны, потому что тоже не побоялся быть не таким, как все. На протяжении десятилетий Послание президента конгрессу было скучным перечислением запланированных на ближайший год программ. Рейган знал, что благодаря телевидению его аудиторией является весь американский народ, а не только собравшиеся в Капитолии законодатели.

Если Рейган смог бы убедить весь народ, конгрессу пришлось бы принять его программу. Поэтому президент решил поступить неожиданно. Он произнес вдохновенную речь, посвященную одной теме — ограничению роли государства и экспорту свободы. Вскоре последовали и соответствующие законопроект.

Вообще, современный формат президентского послания, оглашаемого действующим президентом членам конгресса, был заново переосмыслен и внедрен президентом Вудро Вильсоном. Президенты Вашингтон и Адамс зачитывали ежегодное послание лично перед палатой представителей и сенатом, но Джефферсон отправил свое послание по почте, и все его последователи стали поступать так же. Вильсон, получивший докторскую степень по политологии, написал целый труд под названием



«Parliamentary Government» («Парламентское правительство»). Изучая британскую государственную систему, он был заинтригован принятым у британских монархов обычаем ежегодно обращаться с посланием (которое писал премьер-министр) к палате общин.

Ежедневные газеты в начале XX века превратились в мощную силу формирования общественного мнения, и Вильсон хотел захватить первые полосы газет, чтобы через них доносить свое обращение до конгресса. Вильсон не побоялся поступить не так, как его предшественники.

Теодор Рузвельт осмелился быть не таким, как все, пригласив журналистов на свою инаугурацию в Белый дом. Поступив таким образом, Тедди стал любимцем прессы как впоследствии плюшевый мишка Тедди, получивший свое прозвище от имени президента, стал самой любимой игрушкой в США.

В 1912 году Теодор Рузвельт был выдвинут кандидатом в президенты от Прогрессивной партии и потряс слушателей, выступив с речью после покушения на него: когда он ехал на встречу с избирателями из отеля в Милуоки, пуля поразила его в грудь, и его одежда была вся в крови. Он начал свою речь такими словами:

Друзья, я прошу вас соблюдать тишину и простить меня за слишком долгую речь. Я сделаю все от меня зависящее, но вы же видите: у меня в груди пуля.

Он говорил в течение 50 минут, а потом поехал в больницу.

Теодор Рузвельт был прирожденным шоуменом. Он понимал: сам факт, что он в такой ситуации говорит речь, гораздо важнее того, о чем в этой речи говорится. Он не побоялся пойти против правил.

Не менее экстравагантно поступил и его родственник Франклин Рузвельт в июле 1932 года. Он нанял трехмоторный самолет на десять пассажиров, чтобы лично произнести речь с выражением согласия баллотироваться в президенты на съезде Демократической партии — первое в истории и потому незабываемое событие. Рузвельт всем дал понять, что он — решительный лидер в период экономического кризиса — годится для такой работы. Его беспрецедентный полет привлек к нему больше внимания, чем сама речь. Не бойтесь быть смелым!

Такой знаменитый человек, как Фьорелло Ла Гуардия, один из величайших мэров Нью-Йорка, тоже не боялся выделиться — когда зачитывал по радио шутки во время забастовки репортеров или когда мчался на пожар вслед за пожарной машиной. Характер мэра прекрасно раскрывает история, происшедшая с ним во время его председательствования на полицейском суде.

В тот холодный день перед судом предстал дрожащий старик, обвиненный в краже ломтя хлеба. Он объяснил свой поступок тем, что его семья голодает.

— Я должен наказать вас, — заявил ему Ла Гуардия, — закон не знает исключений. Я не могу не приговорить вас к штрафу в десять долларов.

При этих словах Ла Гуардия, прозванный за свое имя и маленький рост Цветочком, сунул руку в карман и сказал:

— Вот вам десять долларов, чтобы заплатить штраф. А теперь я отменяю штраф.

После этого он бросил десять долларов в свое знаменитое сомбреро!

— Я собираюсь, — объявил Ла Гуардия, — оштрафовать каждого из присутствующих на 50 центов за то, что в нашем городе человек вынужден красть хлеб, чтобы прокормить себя и свою

семью. Судебный пристав, соберите штрафы и передайте обвиняемому!

Шляпа пошла по кругу, и не верящий своему счастью старик, в глазах которого загорелась надежда, покинул зал суда с сорока семью долларами и пятьюдесятью центами.

### Будьте дерзким

Надо обладать определенной смелостью, чтобы не бояться быть не таким, как все, нарушать правила, отклоняться от сценария, преподносить сюрпризы. Поступая неожиданно, вы можете с блеском выйти из неловкой ситуации, как это произошло однажды с Эйзенхауэром. Во время Второй мировой войны накануне дня Д[66] генерал Эйзенхауэр произнес сотни вдохновляющих речей, инспектируя войска. Лучшей из них была речь, которую он сказал в Плимуте в начале апреля 1944 года. Там, на плацу, в ожидании прибытия высшего союзного командования были построены войска. Шагая к солдатам, Эйзенхауэр поскользнулся на мокрой земле, не просохшей от весеннего дождя, не удержался на ногах и шлепнулся прямо в лужу. Войска замерли в молчании. Эйзенхауэр поднялся и попытался оттереть грязь с форменных брюк. Потом посмотрел на напряженных солдат и внезапно рассмеялся. Вслед за ним захохотало и войско. Спустя минуту Эйзенхауэр поднял обе руки, призывая к тишине, и заговорил.

Потом он признавался: «Это была лучшая речь в моей жизни».

**Яркая демонстрация мужества может оказаться убедительнее всяких слов.** Когда японцы были окружены американскими войсками в 1945 году, генерал Макартур прилетел в Японию и приземлился в аэропорту Нарита, который находился в пятидесяти километрах от центра города. Для его доставки в город был выбран бронированный автомобиль. Однако Макартур поехал в открытом лимузине. Сопровождавшие его офицеры безопасности вытащили свои пистолеты и автоматы, но Макартур велел им убрать оружие.

После этого последовал неторопливый проезд по Токио. Макартур стоял в открытом автомобиле и высоко поднимал руки, проезжая мимо сотен тысяч японцев, стоявших вдоль дороги в напряженном ожидании. Японцы были потрясены этой демонстрацией мужества. Макартур не побоялся поступить вопреки правилам.

Будьте смелы. Будьте дерзки. Будьте не такими, как все.

### От автора

Занимая должность профессора языкознания и лидерства, спонсируемую семейством Райелз, я хотел бы поблагодарить Мэри Джо и Джарвиса Райелз за их понимание и поддержку в деле передачи секретов лидерского стиля студентам Университета Южного Колорадо.

Я в неоплатном долгу перед доктором Рексом Фуллером, деканом Школы Хазан, за его наставления и предложения.

Разумеется, без поддержки и помощи одного из моих старейших друзей, доктора Х. Р. (Дика) Эйзенбейса я никогда не попал бы в Университет Южного Колорадо.

Генератором новых идей и предложений всегда была профессор Лиа Сессом, тоже всегда готовая прийти на помощь.

Я благодарю Дебру Мак-Лин за вычитку и перепечатку моей рукописи.

Ни у кого не было более надежного и вдумчивого сотрудника, чем Кэрол Причард Топонс, с помощью которой я сумел преодолеть все трудности повседневной университетской жизни.

© James Humes, 2002

© Издание на русском языке. ООО «Манн, Иванов и Фербер», Exmo License Limited, 2012

© Перевод на русский язык, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012