

# Ларри Кинг

## Как разговаривать с кем угодно, когда угодно, где угодно



«Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно»: Альпина Бизнес Букс;  
2006  
ISBN 5-9614-0355-6, 0-517-88453-4

### Аннотация

*Ларри Кинг, известнейший теле- и радиоведущий, делится с читателями секретами своего успеха.*

*Практические советы признанного мастера общения помогут вам обрести уверенность в себе и навсегда избавиться от скованности в любой ситуации – выступаете ли вы на собрании, проходите ли собеседование при поступлении на работу, даете ли интервью или просто беседуете с незнакомыми людьми.*

## Ларри Кинг

### Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно

### НАША КОМАНДА

Ни одна книга не выходит в свет благодаря усилиям одних только авторов. Мы брали интервью и писали текст, однако вклад других членов нашей команды был не менее значительным. За это мы выражаем им свою благодарность, в особенности:

*Питеру Джинне, нашему редактору в нью-йоркском издательстве Crown Publishers;  
Джуди Томас, помощнице Ларри и сопродюсеру ток-шоу CNN «Ларри Кинг в прямом эфире»;*

*Мэгги Симпсон, директору по связям с общественностью программы «Ларри Кинг в прямом эфире»;*

*Пэт Пайпер, в течение многих лет являвшейся продюсером «Шоу Ларри Кинга» на радиостанции Mutual Broadcasting System;*

*Стэйси Вульф, агенту Ларри, благодаря которой, собственно, и смогла появиться эта книга;*

*Расселу Гейлену, литературному агенту, в течение многих лет помогавшему Биллу*

*Джилберту выпускать книги.*

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **Всем нам нужно говорить**

*Что бы вы предпочли – выпрыгнуть из самолета без парашюта или оказаться за столом на званом обеде рядом с незнакомым человеком?*

Если вы выбрали первый ответ, не отчаивайтесь. Вы такой далеко не один. Разговаривать нам приходится каждый день, однако бывает немало ситуаций, когда это оказывается весьма затруднительно, а также обстоятельств, в которых мы могли бы действовать и получше. Дорога к успеху – в быту или в профессиональной деятельности – вымощена разговорами, и, если вам недостает уверенности в общении, дорога эта может оказаться ухабистой.

Чтобы сделать эту дорогу ровнее, я и написал свою книгу. Вот уже тридцать восемь лет как разговор, беседа, общение – мой хлеб насущный, во время радио – и телепередач мне приходилось беседовать с самыми разными людьми – от Михаила Горбачева до Майкла Джордана<sup>1</sup>. Кроме того, я регулярно выступаю перед довольно разнообразной аудиторией – от шерифов до торговцев. Дальше я расскажу вам о том, как, по моему мнению, надо разговаривать – будь то с одним человеком или с сотней.

Для меня разговаривать – главная радость в жизни, мое любимое занятие. Вот одно из самых ранних сохранившихся у меня воспоминаний о моем бруклинском детстве: я стою на углу Восемьдесят шестой улицы и Бэй-парквэй и громко объявляю марки проезжающих мимо машин. Мне было тогда семь лет. Друзья прозвали меня Рупором, с тех пор я не прекращаю говорить.

Моему лучшему другу тех лет, Гербу Коэну (он и сейчас остается моим лучшим другом), запомнилось, как я болел за Dodgers<sup>2</sup> на стадионе Эббетс-филд. Я сел на дешевых местах в сторонке от всех, брал программку и начинал «комментировать» игру. Потом я приходил домой и рассказывал друзьям о прошедшем матче во всех подробностях – я не шучу: именно так, во всех подробностях. Герб и сейчас любит вспоминать: «Если матч на Эббетс-филд, который видел Лар-ри, продолжался два часа десять минут, столько же длился и рассказ Ларри об этом матче». Помнится, мы с Герби впервые встретились в кабинете директора школы – нам обоим было тогда лет по десять. Когда я зашел в кабинет, Герби был уже там. Теперь мы никак не можем припомнить, за что нас туда отправили, но оба склоняемся к мнению, что скорее всего за разговоры на уроках.

И все же при всей моей любви поговорить я прекрасно понимаю, почему во время разговора некоторые люди чувствуют себя неловко. Они боятся сказать не то, что нужно, или не так, как нужно. Один писатель заметил: «Лучше молчать и быть заподозренным в глупости, чем открыть рот и сразу рассеять все сомнения на этот счет». Когда говоришь с незнакомым человеком или выступаешь перед большой аудиторией, подобные страхи возрастают многократно.

Я надеюсь, моя книга поможет вам избавиться от этих страхов. Я убедился в одном: имея правильный подход, можно разговаривать с любым человеком. Прочитав эту книгу, вы сможете с уверенностью вступать в любую беседу и узнаете, как в деловом разговоре эффективно донести свою мысль до других. Вы станете лучше говорить, и причем с большим удовольствием.

В книге, которую вам предстоит прочесть, приводится обширная информация по этому вопросу, сопровождаемая советами о том, как следует разговаривать в самых разнообразных ситуациях – от свадьбы вашего кузена до великосветского обеда или выступления на собрании Ассоциации родителей и преподавателей. Я расскажу вам об опыте тех, кого я интервьюировал в эфире, и о своем опыте, который, как вы увидите,

---

<sup>1</sup> Выдающийся профессиональный баскетболист, выступающий в НБА. – Здесь и далее прим. перев.

<sup>2</sup> Бейсбольная команда Brooklyn Dodgers.

приобретался мною в весьма сложных условиях.

Речь – важнейшая форма общения, именно речь отличает людей от животных. Подсчитано, что ежедневно человек произносит примерно восемнадцать тысяч слов, и я нисколько не сомневаюсь, что эта цифра верна (в моем случае ее, вероятно, следует увеличить). Так почему бы нам не постараться развить наши способности вести беседу и не выжать из них максимум возможного? Давайте начнем прямо сейчас. Переверните страницу – и вперед.

Эй, Герби, послушай-ка меня!

*Ларри Кинг*

## 1

### Беседа

#### ОСНОВЫ УСПЕХА В РАЗГОВОРЕ

*Честность*

*Правильный подход*

*Интерес к собеседнику*

*Откровенность*

Говорить – это все равно что играть в гольф, водить машину или держать магазин: чем больше этим занимаешься, тем лучше это выходит и тем большее доставляет удовольствие. Но сначала необходимо усвоить основные принципы.

В искусстве говорить мне посчастливилось достигнуть определенного успеха. Возможно, поэтому вы, читая эту книгу, думаете про себя: «Ну конечно, он-то может утверждать, что разговаривать – одно удовольствие. У него это хорошо выходит».

Разумеется, склонность к разговорам была заложена во мне от природы, но даже тем, у кого есть природные способности, приходится трудиться, чтобы развить их. Именно так талант превращается в мастерство. Тед Уильямс, величайший бейсболист из тех, кого мне довелось повидать на своем веку, человек, одаренный от природы более чем кто-либо из моих современников, тренировался наравне с рядовыми игроками. Природа наделила Лучано Паваротти изумительным голосом, и все же он брал уроки вокала.

Склонность к разговорам у меня в крови, но и у меня бывало много случаев, когда разговор не клеился.

#### МОЙ БЕССЛАВНЫЙ ДЕБЮТ

Если бы тридцать семь лет назад вы находились рядом со мной в радиостудии и присутствовали при моем первом выходе в эфир, вы наверняка были бы готовы поспорить на что угодно, что мне низа что не удастся удержаться, а тем более преуспеть в разговорном жанре.

Это произошло в Майами-Бич утром 1 мая 1957 года на маленькой радиостанции WAGR, напротив полицейского участка на Первой улице недалеко от улицы Вашингтона. В течение предыдущих трех недель я слонялся по помещению, надеясь осуществить свою мечту – прорваться в эфир. Генеральный директор Маршалл Симмондс сказал мне, что ему нравится мой голос (еще одно обстоятельство, которое от меня никак не зависело), но сейчас, мол, нет вакансий. Это меня не обескуражило. Я был готов ждать сколько понадобится, о чем и сказал директору. На это он ответил, мол, хорошо, если я все время буду под рукой, он возьмет меня на первую же открывшуюся вакансию.

Я только что приехал в Майами-Бич из Бруклина и знал: пока мне не подвернулся мой великий шанс, я могу пожить в квартирке у дяди Джека и его жены, откуда на радиостанцию можно было дойти пешком. В моем кармане не было ни цента, и вообще у меня ничего не было, разве что крыша над головой, но я изо дня в день ходил на радиостанцию и наблюдал

за тем, как работают в эфире диск-жокеи, как дикторы рассказывают о последних известиях, как спортивный комментатор знакомит слушателей с новостями спортивной жизни.

Затаив дыхание, я впервые в жизни своими глазами наблюдал, как по телетайпу приходят свежие информационные сообщения агентств AP и UPI<sup>1</sup>. Я и сам написал несколько коротеньких заметок в надежде, что они пригодятся кому-нибудь из комментаторов. Так прошло три недели, и вдруг ведущий утренней программы уволился. В пятницу Маршалл вызвал меня в свой кабинет и сказал, что с понедельника принимает меня на эту работу с окладом пятьдесят пять долларов в неделю. Я буду выходить в эфир по будням с девяти до двенадцати. Во второй половине дня я буду читать выпуски последних известий и спортивные новости, а заканчиваться мой рабочий день будет в пять часов.

Моя мечта сбылась! Мне предстояло работать на радио и вести по утрам трехчасовую передачу; плюс к этому я буду выходить в эфир шесть раз днем. Это значит, мое общее эфирное время будет таким же, как у Артура Годфри, суперзвезды знаменитой общенациональной коммерческой телерадиокомпании CBS!

Весь уик-энд я не сомкнул глаз, вновь и вновь репетируя текст для эфира. К половине девятого утра своего первого рабочего дня я был совершенно измочален. Чтобы избавиться от сухости во рту и горле, я глотал то кофе, то воду. Я принес с собой пластинку со своей музыкальной заставкой – песенкой «Вразвалочку по дорожке», собираясь поставить ее на проигрыватель, как только начну вести передачу. Время шло, и с каждой минутой я нервничал все больше.

Тут Маршалл Симмондс вызвал меня в кабинет, чтобы пожелать удачи. Я его поблагодарил, а он спросил:

– Под каким именем ты будешь выступать?

– О чем вы? – удивился я.

– Ну не можешь же ты быть Ларри Зейгером. Слушателям такое имя не запомнится, они не поймут, как оно пишется. Тебе нужно имя поярче и попроще. Ларри Зейгер – не пойдет.

На столе у него лежала газета Miami Herald, открытая на рекламе во всю полосу: «Кинг – оптовая торговля спиртными напитками». Маршалл взглянул на нее и довольно безразличным голосом спросил:

– Как насчет Ларри Кинга?

– Не возражаю.

– Вот и отлично. Теперь тебя зовут Ларри Кинг. Ты будешь вести передачу «Шоу Ларри Кинга».

Итак, у меня была новая работа, новая передача, новая музыкальная заставка и даже новое имя. Выпуск новостей начинался в девять. Я сидел в студии со своей пластинкой наготове, намереваясь познакомить заждавшееся человечество с новой программой – «Ш о у Л а р р и Кинга». Но мне казалось, что рот у меня набит ватой.

На маленьких радиостанциях ведущий делает все сам, поэтому я включил заставку. Зазвучала музыка, потом я ее приглушил, чтобы начать говорить, но не мог издать ни звука.

Тогда я снова делаю музыку погромче и снова тише. И опять мне не удается выжать из себя ни слова. То же самое повторяется и в третий раз. Единственное, что слышно в радиоприемниках, – это музыка, которая звучит то громче, то тише, и ни единого словечка!

Я до сих пор помню, как сказал тогда себе: «Да, милый, поболтать ты, конечно, горазд, но заниматься этим профессионально ты еще не готов. Разумеется, такая работа была бы тебе по душе, но имей мужество признать – ты еще не дорос до нее».

В конце концов Маршалл Симмондс, который был ко мне так добр и предоставил такой великолепный шанс, не выдержал и взорвался так, как умеют взрываться только директора радиостанций. Он пинком распахнул дверь студии и громко произнес три слова:

---

<sup>1</sup> UPI (United Press International) – частное информационное агентство, второе в стране после AP (Associated Press). Ларри Кинг немного ошибся, UPI тогда еще не существовало, оно было образовано лишь в 1956 году путем слияния службы UP (United Press) и INS (International News Service).

– Здесь говорить надо!

Затем он развернулся и вышел, что есть сил хлопнув дверью.

В ту же минуту я придвинулся к микрофону и произнес:

– Доброе утро. Сегодня я вышел в эфир первый раз. Я мечтал об этом всю свою жизнь. Я репетировал весь уикэнд. Пятнадцать минут назад мне дали новое имя. Я приготовил музыкальную заставку. Но во рту у меня пересохло. Я нервничаю. А директор станции только что пнул дверь ногой и сказал: «Здесь говорить надо».

Сумев наконец хоть что-то сказать, я обрел уверенность – дальше передача пошла как по маслу. Таково было начало моей карьеры в разговорном жанре. После этого знаменательного дня, выступая по радио, я никогда больше не нервничаю.

## ЧЕСТНОСТЬ

В то утро в Майами-Бич я уяснил кое-что относительно искусства говорить, будь то в эфире или нет. Будьте честны. Этот принцип никогда вас не подведет ни в радиожурналистике, ни в любой другой сфере общения. То же самое сказал мне Артур Годфри: если хочешь иметь успех в эфире, поделись со своими слушателями или зрителями тем, что с тобой происходит и что ты в данную минуту ощущаешь.

Нечто подобное случилось со мной, когда я дебютировал в качестве ведущего телевизионного ток-шоу также в Майами – со времени моего первого выступления по радио это был единственный раз, когда я нервничал в эфире.

До этого я никогда не выступал по телевидению, и это меня беспокоило. Продюсер посадил меня в вертящееся кресло. Серьезная ошибка: от волнения я все время вертелся, и это видели все телезрители.

Еще немного – и я показался бы смешным, но меня выручил инстинкт. Я предложил телезрителям войти в мое положение. Я сообщил им, что волнуюсь. Я сказал, что работаю на радио уже три года, но по телевидению выступаю впервые. А здесь меня посадили на это несчастное кресло.

Теперь, когда все узнали, в каком я оказался положении, я перестал нервничать. Моя речь стала намного лучше, и мой первый вечер на телевидении прошел вполне успешно, а все потому, что я был честен с людьми, с которыми говорил.

Недавно меня спросили: «Предположим, вы идете по коридору студии новостей NBC. Кто-нибудь хватает вас за рукав, тащит, сажает в студии в кресло, сует вам в руки какие-то бумаги, говорит: «Брокау болен. Вы в эфире» – и в студии зажигается свет. Как вы поступите?»

Я ответил, что буду абсолютно честен. Я посмотрю в объектив телекамеры и скажу: «Я шел по коридору NBC, когда кто-то схватил меня за рукав, втащил сюда, дал мне эти бумаги и сказал: «Брокау болен. Вы в эфире»».

Стоит мне так поступить, и все зрители поймут, что я никогда не вел информационных программ, не имею ни малейшего представления, что произойдет дальше, читаю незнакомый текст и не знаю, в какую камеру смотреть, – теперь зрители могут поставить себя на мое место. Мы выпутываемся из сложившейся ситуации вместе. Они знают, что я был честен с ними и постараюсь работать для них как можно лучше.

Я с успехом разъяснил не только то, что делаю, но и в какой переплет попал; теперь моя позиция куда выгоднее, чем в том случае, если бы я попытался все скрыть. И наоборот, если я на седьмом небе от счастья, если все великолепно и я в состоянии донести это до аудитории, а также могу считать, что завоевал ее, – я сделал всех причастными к тому, что переживаю сам.

## ОСТАЛЬНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ФОРМУЛЫ УСПЕХА

Правильный подход – установка говорить даже в том случае, когда поначалу ты

чувствуешь неловкость. Это еще одна важная деталь в искусстве говорить. После памятного фиаско на радио в Майами у меня сформировалась именно такая установка. Справившись с одолевшим меня мандражом, я дал себе два обещания:

1. Я буду и дальше работать в разговорном жанре.
2. Чтобы развить свои способности вести разговор, я буду работать без усталости.

Что я сделал, чтобы выполнить эти обещания? Очень многое. Я вел утреннее шоу, подменял вечернего спортивного комментатора, выступал в эфире с деловыми новостями и последними известиями, произносил речи. Если кто-нибудь заболел или брал отгул, я соглашался работать сверхурочно. Словом, я хватался за любую возможность, чтобы говорить в эфире как можно больше. Моей целью было выходить в эфир как можно чаще и достигать при этом успеха. Я сказал себе, что поступаю точно так же, как бейсболист Тед Уильямс: когда он чувствовал, что это необходимо, он тренировался дополнительно.

Чтобы хорошо говорить, тоже можно тренироваться. Помимо изучения книг – а теперь и видеокассет, которые учат говорить, – многое можно сделать самостоятельно. Разговаривайте вслух сами с собой, расхаживая по дому или квартире. Я поступаю именно так – правда, поспешу добавить, не слишком часто. Я живу один, так что иногда ни с того ни с сего могу произнести вслух несколько слов или какую-нибудь заготовку к предстоящему выступлению или к одной из моих передач. Смущаться мне незачем: кругом никого нет, и меня никто не слышит. Вы можете последовать моему примеру, даже если живете не один. Для этого уединитесь в вашей комнате, в подвале или поупражняйтесь, пока вы за рулем. Кроме того, следить за тем, как вы говорите, – это тоже тренировка.

А еще можно встать перед зеркалом и говорить со своим отражением. Этот прием общеизвестен, особенно среди людей, которые готовятся к публичным выступлениям. Однако он пригоден и для повседневного общения. Кроме того, он помогает наладить визуальный контакт с собеседником, поскольку, глядя на свое отражение в зеркале, вы приучаетесь смотреть в лицо собеседнику.

Не присылайте за мной санитаров со смиренной рубашкой, когда услышите от меня еще одну рекомендацию: разговаривайте с вашей собакой, котом, птичкой или золотой рыбкой. Беседуя с домашними питомцами, можно научиться общаться с людьми – и при этом не нужно беспокоиться, что вам ответят невпопад или перебьют.

Чтобы стать хорошим собеседником, кроме готовности работать над собой, вам нужны еще по меньшей мере две вещи: искренний интерес к личности собеседника и открытость.

Мне думается, тем, кто смотрит мои вечерние ток-шоу по CNN, очевидно, что гости моей студии меня глубоко интересуют. Я стараюсь смотреть им прямо в глаза. (Неспособность достичь этого подводит многих, но об этом мы поговорим позже.) Затем я доверительно наклоняюсь вперед и задаю им вопросы о них самих.

Я уважаю всех участников своих передач – от президентов и спортивных звезд до рассудительного лягушонка Кермита и кокетливой свинки Мисс Пигги из «Маппет-шоу»<sup>1</sup>, а мне случалось брать интервью и у них. Нельзя достичь успеха в беседе, если собеседнику кажется, что его рассказ вас не интересует или вы его не уважаете.

Я никогда не забываю слов Уилла Роджерса<sup>2</sup>: «Все мы невежды, только в разных областях». Следует помнить об этом и когда вы говорите с кем-нибудь по дороге на работу, и когда берете интервью перед десятиmillionной телеаудиторией. Перефразируя этот афоризм, можно однозначно заключить, что каждый из нас считает себя в чем-нибудь знатоком. У любого есть хотя бы одна тема, о которой он любит поговорить.

Необходимо относиться к чужим познаниям с почтением. Слушатели всегда угадывают, что вы о них думаете. Чувствуя ваше уважение к себе, они будут слушать вас внимательнее. В противном случае, что бы вы ни говорили, они пропустят это мимо ушей.

---

<sup>1</sup> Телевизионное варьете с постоянными героями-куклами. Среди гостей передачи были многие видные деятели искусств, ведущие актеры театра, кино, эстрады. Передача переведена на многие языки и с успехом шла в 100 странах мира.

<sup>2</sup> Вероятно, автор имеет в виду Уильяма Пирса Роджерса, в 1957—1961 годах являвшегося министром юстиции, а в 1969—1973 годах – госсекретарем США в администрации Р. Никсона.

Последней составляющей моей формулы успеха является откровенность в разговоре с людьми – примером может служить чистосердечное признание, которое помогло мне преодолеть страх во время моего первого выступления по радио. Золотое правило – поступайте с другими так, как хотите, чтобы они поступали с вами, – относится и к разговору. Если вы хотите, чтобы собеседник был честен и откровенен с вами, вы должны быть честным и откровенным с ним.

Это не означает, что вы должны постоянно говорить о себе или делиться личными тайнами – как раз наоборот. Хотелось бы вам услышать о камнях в печени от соседа или о поездке к теще на уик-энд от сослуживца? Скорее всего, нет, а значит, и вам не следует затрагивать в разговоре такие темы.

И в то же время следует всегда быть готовым поделиться сведениями о себе – хотя бы тем, что вы хотели узнать о собеседнике. Обмен сведениями о прошлом, вкусах и пристрастиях – это часть любого разговора. Так мы знакомимся с другими людьми.

Реджис Филбин и Кэти Ли Джиффорд – хорошие примеры ведущих ток-шоу, которые откровенны в беседе со своими гостями. Они входят к вам в комнату легко и непринужденно и при этом не скрывают своих вкусов или рассказывают какой-нибудь случай из своей жизни. Не делая себя центром передачи, они остаются собой. Они не пытаются играть. Если сюжет передачи или рассказ их гостя настраивает на сентиментальный лад, они не стыдятся проявлять свои чувства. Очевидно, Реджис и Кэти Ли понимают: нет ничего дурного в том, чтобы быть сентиментальным, если того требует момент, или показать свой страх, печаль или любое другое чувство, которое вызывает сюжет или рассказ гостя. Люди в студии и те, кто сидит дома у телевизоров, видят это и положительно реагируют на открытость и очевидную искренность ведущих. Всякий, с кем я когда-либо говорил дольше нескольких минут, знает обо мне по меньшей мере два факта: 1) я из Бруклина и 2) я еврей.

Как они это узнают? Просто я рассказываю о своем происхождении всем, с кем вступаю в контакт. Это часть моей личности, мои корни. Я горжусь и тем, что я еврей, и тем, что родился в Бруклине. Поэтому во многих беседах я вспоминаю о своих корнях. Мне нравится рассказывать об этом людям!

Будь я зайкой, я бы рассказывал собеседникам и об этом: «Рад п-п-познакомиться. М-м-меня зовут Ларри Кинг. Я, п-п-правда, немного з-з-зайкаюсь, но все равно буду рад с вами п-п-побеседовать».

Так вы сразу раскрываете свои карты, вам нет нужды бояться разговора – вы уже открылись собеседнику, и ваша откровенность делает притворство ненужным. Беседа принимает непринужденный характер, и вы оба получаете от нее гораздо больше удовольствия. Это не вылечит вас от заикания, но поможет стать лучшим собеседником и завоевать уважение того, с кем вы ведете разговор. Именно такой линии поведения придерживается исполнитель песен в стиле кантри Мел Тиллис. Он достиг успеха на эстраде и просто очарователен во время интервью в студии – и все это несмотря на то, что он заикается. Во время пения это не проявляется, только во время разговора. Вместо того чтобы комплексовать, Мел сразу выкладывает все начистоту, шутит по этому поводу и, оставаясь самим собой, ведет себя так раскованно, что его непринужденность передается и вам.

Однажды на моем телешоу во Флориде я интервьюировал человека, у которого был врожденный дефект нёба, и поэтому понять его речь было несколько затруднительно. Тем не менее он был очень рад возможности выступить на моем шоу и рассказать о себе. Некоторые сочли бы его дефект непоправимым увечьем, но при всем при том этот человек стал мультимиллионером. Как вы думаете, каким образом ему удалось нажать такое состояние? Свою карьеру он начал с должности продавца. Однако, общаясь со всеми, с кем ему приходилось беседовать, он не притворялся и не пытался скрыть очевидное – свой, так сказать, «странный выговор». Он добился успеха потому, что сумел приспособиться к своему положению и помог войти в него другим.

## КАК ГОВОРИТЬ С НЕЗНАКОМЫМИ ЛЮДЬМИ

*Преодоление застенчивости – вашей и собеседников*

*Начало беседы*

*Главное правило*

*Вопросы, которых следует избегать*

*Язык жестов*

*Куда девались все табу?*

В любом разговоре, светском и деловом, первое, чего необходимо достичь, – это создать непринужденную обстановку. Большинство из нас от природы застенчивы, что, поверьте, не чуждо и мне. Еврейскому мальчику-очкарику из Бруклина не нужно объяснять, что такое застенчивость. Все мы склонны нервничать или во всяком случае близки к такому состоянию, когда мы говорим с кем-то незнакомым или во время нашего первого публичного выступления.

Найденный мною способ преодолеть смущение заключается в том, чтобы напомнить себе старую поговорку: у вашего собеседника тоже один нос и два уха. Эта фраза, разумеется, банальна, но, подобно всякой банальности, соответствует действительности – именно поэтому она и становится банальностью.

Она наглядно показывает, что все мы люди, а значит, не стоит терять почву под ногами только от того, что ваш собеседник – профессор с четырьмя высшими образованиями, или астронавт, летавший в космосе со скоростью восемнадцать тысяч миль в час, или человек, избранный губернатором вашего штата.

Никогда не следует забывать: ваши собеседники получают от разговора гораздо больше удовольствия, если увидят, что он доставляет удовольствие и вам независимо от того, считаете вы себя им ровней или нет.

Имейте также в виду, что почти все мы начинали в примерно равных условиях. Мало кто из нас получает богатство и власть от рождения: для этого нужно быть Кеннеди, Рокфеллером или членом одного из немногих избранных семейств. Большинство из нас родились в семьях со средним или низким уровнем дохода. В юности все мы подрабатывали, чтобы заплатить за обучение в колледже и быстрее встать на ноги. Скорее всего, наши собеседники тоже прошли через это. Может быть, мы не так богаты и знамениты, как они, может быть, мы не так преуспели на профессиональном поприще, но, вероятно, наше прошлое сходно, так что мы вполне можем общаться, подобно братьям и сестрам. Вам нет нужды робеть и комплексовать. Вы имеете точно такое же право находиться здесь, как и ваш собеседник.

Кроме того, застенчивость легче побороть, если вы вспомните, что ваш собеседник, возможно, стесняется не меньше вас. В большинстве случаев это именно так. Стоит напомнить себе об этом – и ваша застенчивость исчезнет как по волшебству.

Иногда можно встретиться с человеком, который стесняется гораздо больше вас. Мне особенно запомнился случай с военным летчиком, который получил звание аса, поскольку сбил во время Второй мировой войны больше пяти вражеских самолетов.

Существует организация таких пилотов, которая так и называется – «Асы», ее отделения имеются также в Германии, Японии, Вьетнаме и других странах.

В конце шестидесятых годов, когда я вел вечернее ток-шоу на радиостанции WIOD в Майами, бывшей тогда филиалом компании Mutual Broadcasting System, в городе проходил съезд всех отделений этой организации. Газета Miami Herald разыскала единственного живущего в Майами аса – биржевого аналитика, который во время Второй мировой войны сбил семь немецких самолетов. Редакция газеты связалась с моим продюсером и предложила сделать передачу с участием этого ветерана. Они сказали, что включат в свою статью о нем



репортаж из студии.

Мы пригласили аса на радиостанцию. Он должен был выступать в течение часа, с одиннадцати до полуночи. Газета сообщила, что прилетит репортера и фотокорреспондента.

Когда наш гость появился в студии и я пожал ему руку, то заметил, что она вся влажная от пота. Когда он поздоровался, я его едва расслышал. Очевидно, он нервничал. Нервничал? Не то слово! Пилотировать самолет этому парню было сейчас абсолютно противопоказано.

После пятиминутных новостей я открыл ток-шоу в 23.05 кратким сообщением о том, кто такие «Асы». Потом я задал гостю студии первый вопрос:

– Почему вы пошли в летчики?

– Не знаю.

– И все же вам, видимо, нравится летать.

– Да.

– Вы знаете, почему вам нравится летать?

– Нет.

Затем я задал еще несколько вопросов, и на все наш ас давал один из трех ответов: «Да», «Нет», «Не знаю».

Я взглянул на часы в студии. Сейчас 23.07, а материал у меня уже исчерпан. Мне не о чем больше спрашивать этого человека. Он напуган до смерти – точнее говоря, ни жив ни мертв от страха. Люди из Herald забеспокоились, мне тоже, честно говоря, было не по себе. Что делать дальше? Впереди у нас еще пятьдесят минут, а слушатели по всему Майами в любую секунду готовы потянуться к ручке настройки.

И снова интуиция меня не подвела, я спросил летчика:

– Скажите, если бы сейчас над нами кружились пять немецких самолетов, а возле станции стоял ваш, вы бы взлетели?

– Да.

– Вы бы нервничали?

– Нет.

– Почему же тогда вы нервничаете сейчас?

– Потому что не знаю, кто нас слушает. Тогда я спросил:

– Стало быть, вас пугает незнакомая обстановка?

Мы сменили тему и вместо его военного прошлого стали говорить о страхе. Он успокоился. Более того, через каких-то десять минут его было просто не узнать! Рассказать о полетах? Нет проблем. Он темпераментно повествует: «Мой самолет прошел облака! Я заложил крутой вираж вправо! Солнце сверкнуло на обшивке крыла...»

В полночь его пришлось буквально вывести из студии, а он не прекращал говорить.

Этот летчик стал хорошим рассказчиком потому, что преодолел страх, как только разобрался в ситуации и привык к звуку своего голоса. Когда он вспоминал прошлое, то не представлял, о чем я его могу спросить дальше, не мог предугадать ход интервью, и это его пугало. Но когда мы стали говорить о том, что происходит сейчас, у него не осталось причин бояться. Он говорил о ситуации, в которой оказался, и делился своими ощущениями. Он успокоился, и к нему вернулась привычная уверенность в себе. Когда я это заметил, мне удалось поговорить и о его военном прошлом.

Тем же самым приемом можете воспользоваться и вы, чтобы сломать лед отчуждения между вами и вашим собеседником, которого вы видите впервые в жизни. Как? Очень просто – найдите приятную для собеседника тему. Спросите что-нибудь о нем самом. Это даст вам тему для разговора, а тот, с кем вы говорите, сочтет вас интересным собеседником. Почему? Да потому, что люди чрезвычайно любят, когда с ними говорят о них самих.

Не думайте, что я первый это подметил. Такой же совет дает и Бенджамин Дизраэли – английский романист, государственный деятель и премьер-министр: «Разговаривайте с людьми о них самих, и они будут слушать вас часами».

## С ЧЕГО НАЧАТЬ

Где бы вы ни были – на приеме или банкете, в первый день на новой работе, при знакомстве с новыми соседями или в любой другой ситуации – набор тем, с которых можно начать разговор, практически неограничен.

Во время зимней Олимпиады 1994 года, если, конечно, ваш собеседник не прилетел только что с Марса, с ним можно было поговорить об истории с Тоней Хардинг и Нэнси Керриган<sup>1</sup>. Как-то Марк Твен пожаловался, что все говорят о погоде, но никто ничего не делает, чтобы ее изменить, и все же погода – надежная и стопроцентно безопасная тема для начала разговора, особенно с человеком, о котором вы не знаете абсолютно ничего. Наводнения на Среднем Западе, землетрясения, лесные пожары и оползни на западном побережье, снегопад и гололед на востоке обеспечивают вам богатый выбор вариантов начала разговора.

Хотя У. Филдс<sup>2</sup> и сказал: «Даже человек, который не любит детей и животных, вероятно, не так уж плох» – большинство людей любят и детей, и животных, и у них могут быть и те, и другие. Даже сам Филдс согласился бы: стоит узнать, что у человека, с которым вы встретились, есть дети или животные, как разговор тут же сдвигается с мертвой точки и обретает невероятную непринужденность.

Кое-кто критикует вице-президента Эла Гора за то, что в телестудии он держится чересчур сдержанно и даже скованно, правда, я этого за ним не замечал. И все же даже те, кто придерживается этой точки зрения, увидели бы, что он сразу становится жизнерадостным, темпераментным и веселым, стоит его спросить о команде Baltimore Orioles или его детских годах, когда он учился в школе Saint Albans в Вашингтоне, а его отец был сенатором от Теннесси. Попросите Эла Гора рассказать о его детях, и вы увидите, что он исключительно добр и отзывчив.

Любая из перечисленных выше тем годится для успешного начала беседы с вице-президентом. Разумеется, будучи хорошо осведомленным в политических вопросах, он способен подолгу вести беседу на эти темы, однако именно говоря о том, что ему ближе всего в личном плане, Эл Гор в наибольшей степени обнаруживает свои человеческие качества. То же можно сказать и о других людях.

Если вы встретились на вечеринке, сам случай, который собрал вас вместе, зачастую может стать отправной точкой для разговора. Когда мы с друзьями отмечали мое шестидесятилетие, они назвали этот юбилей «пятидесятой годовщиной десятилетия Ларри Кинга», и основной темой вечера стал Бруклин сороковых годов. Немало разговоров тем вечером начиналось с воспоминаний о Dodgers, Кони-Айленде и других ностальгических тем. Порой затравку для разговора вам может дать само место, где вы встретились. Например, мой юбилей отмечался в историческом здании неподалеку от Белого дома, и я слышал, как гости говорят об этом.

Если вечеринка проходит в чьем-нибудь доме или даже офисе, там скорее всего найдутся предметы обстановки или сувениры, о которых будут рады поговорить ваши хозяева. Вы увидели фотографию, где они сняты на Красной площади? Расспросите их о поездке в Россию. На стене висит рисунок цветными карандашами? Спросите, кто из их детей или внуков его нарисовал.

## **ИЗБЕГАЙТЕ ОДНОЗНАЧНЫХ ВОПРОСОВ**

Вопросы, на которые можно ответить «да» или «нет», – это главные враги хорошего разговора. Их природа такова, что на них можно ответить лишь одним или двумя словами:

- Ужасная нынче жара, правда?
- Как вы думаете, ожидает ли нас новый экономический спад?

---

<sup>1</sup> Тоню Хардинг, фигуристку-одиночницу, пресса обвиняла в том, что во время разминки она умышленно нанесла травму сопернице – Нэнси Керриган.

<sup>2</sup> Известный актер театра и кино 1920—1930-х годов.

- Как, по-вашему, у Redskins<sup>1</sup> впереди опять неудачный сезон?

В правильно построенном разговоре все эти вопросы вполне уместны, но, если их задать в простой, однозначной форме, вы получите такой же однозначный ответ – «да» или «нет». Он исчерпывает тему, а может быть, и весь разговор.

Однако, если вы построите те же вопросы более основательно – так, чтобы они требовали пространныго ответа, разговор на этом не кончается.

Например:

- В последние годы лето у нас очень жаркое – по-моему, в этих разговорах о глобальном потеплении что-то есть. А вы что об этом думаете?

- После таких резких колебаний курса акций на фондовом рынке, как в нынешнем году, поневоле задумываешься, так ли стабильна наша экономика, как нам хотелось бы считать. Какова, по вашему мнению, вероятность того, что впереди у нас очередной спад?

- С тех пор как я переехал в Вашингтон, я болею за Redskins, но должен признать, что им необходимо перестроиться, да и Cowboys – сильный противник. Как вы считаете, каковы шансы Redskins в этом году?

Все вопросы из второй группы касаются тех же проблем, что и вопросы из первой группы. Однако на первый вариант каждого вопроса можно ответить только «да» или «нет», тогда как во втором варианте ответ будет длиннее, а разговор – содержательнее.

## ГЛАВНОЕ ПРАВИЛО: СЛУШАЙТЕ

Выработанное мною главное правило ведения разговора таково: я ничего не узнаю, когда говорю сам. Нет истины более очевидной: что бы я ни сказал, это ничему меня не научит, значит, если я хочу побольше узнать, у меня есть только один путь – слушать.

Почти ежедневно можно столкнуться с тем, что люди просто не слушают, что им говорят. Вы говорите родным или друзьям, что ваш самолет прибывает в восемь, но разговор еще не закончился, а они уже спрашивают: «Так когда ты прилетаешь?» А попробуйте прикинуть, сколько раз вы слышали от кого-нибудь: «Я забыл, что вы мне сказали».

Если вы не будете прислушиваться к чужим словам, не следует ожидать особого внимания к вашим. Вспомните указатели, которые вывешены на железнодорожных переездах в сельской местности: «Остановись! Оглянись! Прислушайся!» Покажите собеседнику, что его слова интересуют вас. Он ответит вам тем же.

Чтобы быть хорошим собеседником, необходимо быть хорошим слушателем. Это не сводится к внешней демонстрации интереса к тому, с кем говоришь. Если вы будете внимательно слушать, то, когда наступит ваш черед, сможете прекрасно отреагировать и блеснуть талантом собеседника. Хорошие уточняющие вопросы – показатель мастерства интервьюера.

Когда я смотрю интервью Барбары Уолтере, то часто бываю разочарован, так как, на мой взгляд, у нее слишком много вопросов «в условном наклонении» вроде «Кем бы вы хотели стать, если бы могли начать все сначала?». Мне думается, Барбара выступала бы куда лучше, если бы задавала поменьше столь легковесных вопросов и владела искусством ставить уточняющие вопросы, логически вытекающие из ответа на предыдущий вопрос. А для этого нужно слушать.

Несколько лет назад в интервью Теда Коппеля<sup>2</sup> журналу Time я с удовлетворением прочитал следующее. «Ларри слушает своих гостей, – сказал Тед. – Он обращает внимание на то, что они говорят. У интервьюеров такое встречаешь нечасто». Хотя я и работаю, как известно, в жанре «говорящих голов», думаю, своим успехом я обязан прежде всего умению слушать.

Интервьюируя гостей в студии, я предварительно набрасываю на бумаге, какие именно вопросы буду задавать. Но зачастую после какого-нибудь ответа я задаю вопрос экспромтом

---

1 Команда Washington Redskins (американский футбол).

2 Тед Коппель – известный в 1950—1960-х годах бейсболист.

и получаю неожиданный результат.

Вот пример: когда я интервьюировал вице-президента Дэна Куэйла во время президентской кампании 1992 года, у нас зашла речь о законодательстве, регулирующем аборт. Он заявил, что не понимает, почему его дочери требуется разрешение родителей, чтобы пропустить день в школе, но не требуется такого разрешения, чтобы сделать аборт. Как только он это сказал, я заинтересовался личным отношением Куэйла к этой политической проблеме и спросил, как бы он отреагировал, если бы его дочь сказала, что собирается сделать аборт. Он ответил, что поддержит ее, какое бы решение она ни приняла.

Это высказывание Куэйла произвело сенсацию. Во время той президентской кампании вокруг вопроса об абортах шла ожесточенная дискуссия, а тут известный своим консерватизмом сподвижник президента Буша, представляющий на общенациональном уровне консервативное крыло Республиканской партии, чье отрицательное отношение к абортам неизменно, внезапно заявляет, что поддержал бы свою дочь, если бы она решила сделать аборт.

Каковы бы ни были ваши взгляды по этому вопросу, главное здесь – что такой ответ я получил, потому что не стал слепо придерживаться заранее подготовленного списка вопросов. Я прислушивался к его словам. Именно это дало мне возможность получить такой сенсационный ответ.

То же самое произошло, когда Росс Перо выступал в моем ток-шоу 20 февраля 1992 года и несколько раз отрицал, что собирается участвовать в президентских выборах. Я слышал, что его отрицания отнюдь не безусловны. В конце передачи я сформулировал вопрос иначе, и – бах! – Перо вдруг заявляет, что будет баллотироваться, если его сторонникам удастся зарегистрировать его кандидатуру во всех пятидесяти штатах.

И то и другое событие произошло не благодаря моим словам, а благодаря тому, что я услышал. Я слушал собеседника.

Покойный Джим Бишоп, популярный писатель и журналист, был еще одним ньюйоркцем, который проводил немало времени в Майами, когда я там жил. Однажды он мне сказал, что ему действуют на нервы люди, которые спрашивают о здоровье, но не слушают, что ты отвечаешь. Один из знакомых Джима не раз был замечен в этом, и Джим решил проверить, действительно ли тот всегда пропускает все мимо ушей.

Как-то утром этот человек позвонил Джиму и начал разговор своим всегдашним: «Привет, Джим, как здоровьечко?»

Джим ответил:

– У меня рак легких.

– Ну и отлично! Слушай, Джим...

Вот уж проверил так проверил!

В своей книге «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей», разошедшейся тиражом в пятнадцать миллионов, Дейл Карнеги четко формулирует: «Чтобы заинтересовать других, интересуйтесь ими».

Кроме того, он добавляет: «Задавайте вопросы, на которые другим людям нравится отвечать. Поощряйте их к тому, чтобы они рассказывали о себе самих и своих достижениях. Помните: людей, с которыми вы говорите, собственные нужды и проблемы интересуют в сто раз больше, чем вы и ваши проблемы. Для человека, у которого болит зуб, его зубная боль значит больше, чем голод в Китае с миллионными жертвами. Для человека, у которого на шее выскочил чирей, этот чирей значит больше, чем сорок землетрясений в Африке. Не забывайте об этом в следующий раз, когда начнете с кем-нибудь разговор».

Вопрос о том, можно ли угадывать чувства человека по его жестам, остается открытым и останется таковым всегда. Эдвард Беннет Уильяме, один из самых преуспевающих адвокатов Америки, говорил мне, что, по его мнению, такая возможность сильно преувеличивается. У его коллеги по юриспруденции Луиса Низера мнение диаметрально противоположное: если вы закинули ногу на ногу – вы лжете, если скрестили руки на груди – вам не по себе. В жестах он читает любую информацию и соответственно готовит своих

подзащитных, чтобы судья и присяжные получили из языка жестов информацию, которая нужна Низеру.

Для меня язык жестов подобен языку слов. Это неотъемлемая часть беседы и общения вообще. Когда он естествен, это чрезвычайно эффективная форма общения. Когда он принужден, всем видно, что это подделка.

Было бы здорово иметь голос, как у сэра Лоренса Оливье. Но если бы завтра я начал говорить на работе так, как это принято в Королевском шекспировском театре, меня бы подняли на смех. Мне просто-напросто пришлось бы столько думать, как произнести очередную фразу, что я стал бы совсем никудышным собеседником.

То же верно и для языка жестов. Можно прочесть сколько угодно книг, где рассказывается, как выражать своей позой властность или заинтересованность, но, если вы встанете в позу, которая для вас неестественна, в лучшем случае вам будет неудобно, а в худшем – вы будете смешны. А если вы чувствуете себя неудобно, вы и впрямь можете показаться неискренним, хотя на самом деле это не так. Язык жестов, которым вы пользуетесь при разговоре, во всем подобен самому разговору. Будьте естественны. Пусть ваша речь идет от сердца.

## **ВИЗУАЛЬНЫЙ КОНТАКТ**

Я никогда не стремился основательно изучить язык жестов и поэтому не претендую на звание высшего авторитета по этой части. Однако есть одно правило языка жестов, которое для успешного разговора необходимо соблюдать: смотрите собеседнику в глаза.

Поддерживать визуальный контакт – не только в начале и конце ваших реплик, но в течение всего времени, пока вы говорите и слушаете, – значит стать куда более удачливым собеседником независимо от того, кто вы такой, какова тема разговора и кем является собеседник. При разговоре я также слегка наклоняюсь к собеседнику, чтобы подчеркнуть, что все мое внимание сосредоточено на нем.

Главное, как я уже сказал, – это слушать. Если вы действительно стараетесь прислушаться к тому, что вам говорят, то обнаружите, что делать это гораздо легче, когда смотришь собеседнику в глаза. Более того, если вы слушаете внимательно, нужный язык жестов появится сам собой. В этом случае вы будете кивать, показывая свою заинтересованность в предмете разговора, или слегка покачивать головой в знак сочувствия или недоверия. Но опять-таки поступать так нужно тогда, когда этого требует ситуация; не вертите головой из стороны в сторону только потому, что вы прочли об этом в моей книге.

И еще одно замечание: хотя во время разговора необходимо часто заглядывать собеседнику в глаза, не нужно смотреть ему в глаза постоянно. Многие люди – а возможно, и вы тоже – чувствуют от этого себя неловко. Сохраняйте визуальный контакт с собеседником, когда он говорит и когда вы задаете ему вопрос. Если говорите вы, можно время от времени отводить глаза в сторону. Однако не следует при этом таращиться в пустоту, будто перед вами никого нет. А если дело происходит на вечеринке, ни в коем случае не всматривайтесь куда-то поверх плеча вашего собеседника, будто выискивая кого-то более важного, с кем вам нужно поговорить.

Мой главный совет: думайте прежде всего о том, хорошо ли вы говорите, а язык жестов приложится сам собой.

## **КУДА ДЕВАЛИСЬ ВСЕ ТАБУ?**

Нам сегодня не нужно так тревожиться из-за табу, как людям предыдущих десятилетий и поколений. Само это слово теперь почти вышло из употребления, поскольку табу осталось совсем мало. В кино, книгах, на телевидении, даже в тех газетах, которые мы раньше называли семейными, исчезло столько ограничений, что Кул Портер мог бы написать об этом немало новых куплетов к своей песенке двадцатых годов в «Все проходит».

Одна из причин этого – атмосфера вседозволенности, которая зародилась в обществе после окончания Второй мировой войны и усилилась в «годы протеста» – шестидесятые и семидесятые. Еще одну причину следует искать в той области, где я подвигаюсь сам, – кабельном телевидении. Портер ужаснулся бы, если бы узнал, до чего мы дошли сейчас на некоторых кабельных каналах.

То, что казавшиеся нерушимыми стены табу рухнули, можно оценивать по-разному, однако то, что согласно кодексу общественной морали Соединенных Штатов девяностых годов двадцатого века «проходит» почти все, – это факт, и с ним нельзя не считаться. Поэтому, хотя в светской беседе еще сохраняются некоторые табу, даже эта область общения уже не та, что раньше.

Возьмем, к примеру, слово «ain't». В детстве, стоило этому безобидному просторечию слететь с наших уст, мы тут же получали изрядную нахлобучку. Взрослые с негодованием заявляли нам: «Нет такого слова в словаре!» А теперь оно там есть. В словаре Вебстера записано черным по белому, что это «разговорное слово, означающее «am not»... диалектное или ненормативное сокращение, заменяющее «is not, are not, has not и have not»».

Сегодня вам может вполне сойти с рук употребление слов, которые мы называли ругательными в те времена, когда нас шокировала в фильме «Унесенные ветром» фраза Ретта Батлера (Кларк Гейбл), обращенная к Скарлетт О'Хара (Вивьен Ли): «Откровенно говоря, дорогая, мне на это плевать» («Frankly, my dear, I don't give a damn»). Я также хорошо помню, какое наслаждение доставило нам, бруклинским ребятишкам, на следующий день после нападения на Пёрл-Харбор стоять на углу и обсуждать речь Бертона Уилера, сенатора от Монтаны, который обрушился на японцев и заявил: «Теперь нам остается одно – к чертям собачьим вышибить из них дух» («The only thing to do now is beat hell out of them»).

Громкое дело Боббита в Вирджинии начала 1994 года привело к тому, что журналисты и телекомментаторы стали называть открытым текстом ту часть мужского тела, о которой раньше никогда не говорили в «приличном обществе» в присутствии дам, а тем более в средствах массовой информации, – во всяком случае в публичный оборот это слово вошло лишь несколько лет назад. Во время судебных слушаний оно всегда упоминалось лишь в профессиональном контексте, но это не меняет сути дела: до того момента это слово никогда не употреблялось в каких-либо репортажах. Слово «презерватив» имело хождение лишь среди парней, тусующихся на углу. Теперь эти самые презервативы рекламируются по телевидению.

Меньше стало не только табуированных слов, но и табуированных тем. Немалый вклад в это внесло распространение телевизионных ток-шоу, где предметом общественного обсуждения становятся темы, которых ранее в гостиных старались не касаться. Например, существует расхожая фраза: «Я никогда не говорю о религии и политике». Когда вы ее слышали в последний раз? Не говорить об этом? Нынче все только об этом и говорят.

И все же есть несколько тем, которых лучше избегать, поскольку они очень личные или люди относятся к ним так эмоционально, что свободно обсуждать их невозможно. Даже в самом откровенном разговоре вы не спросите: «А сколько вы получаете?» Спросить же незнакомого человека: «Как вы относитесь к абортам?» – это все равно что швырнуть в него боевую гранату.

Прежде чем решиться нарушить эти табу, необходимо прикинуть, в достаточно ли близких отношениях вы находитесь с собеседником. Со старым другом можно побеседовать даже о том, сколько вы получаете. В группе людей, которые знакомы много лет, возможна откровенная и поучительная дискуссия об абортах. Но в общем и целом будьте благоразумны. Не следует заранее рассчитывать, что ваш собеседник не испытает неловкости, если будет затронута одна из этих табуированных тем.

Новое необходимое условие для того, чтобы быть хорошим собеседником в наше время, – это информированность. Одним из многочисленных значительных последствий информационных взрывов второй половины двадцатого века можно считать то, что люди больше знают о происходящем в мире. До Второй мировой войны темы светских бесед были

куда менее разнообразны, чем сейчас, просто потому, что люди не получали и половины тех новостей и информации о состоянии общественного мнения, которые они получают сейчас, а то, что они получали, приходило с гораздо большим опозданием и в куда меньших дозах. Сегодня люди, может быть, запомнят всего несколько фраз из вечернего выпуска новостей, и все же, независимо от глубины их познаний, когда рухнет Берлинская стена, Нэнси Керриган получает удар в голень или Фрэнк Синатра падает в обморок на сцене, то об этом узнают все и почти немедленно.

Чтобы иметь успех в беседе, вам нужно быть готовым говорить о том, что занимает мысли людей, – например об услышанном по радио или увиденном в вечерних новостях. Сегодня приходится соотносить то, о чем говоришь, с тем, что интересует собеседника, а интересует его очень многое, потому что он слышал об этом по радио и прочел в утренней газете.

Сегодня ключ к успеху в светской беседе – это актуальность.

### 3

## Светская беседа

### КАК ВЕСТИ РАЗГОВОР В РАЗЛИЧНОЙ ОБСТАНОВКЕ

*Коктейль, ужин, свадьба, похороны*

*Величайший вопрос всех времен*

*Безотказные способы прекращения разговора*

*Как планировать разговор*

*Что говорить при встрече со знаменитостью*

Обстановка, в которой происходят светские беседы, весьма разнообразна – от уютных вечеринок в узком дружеском кругу до пугающе многолюдных Вашингтонских коктейлей. Промежуточное положение между этими двумя крайностями занимают свадьбы и бармицвы<sup>1</sup>. Несмотря на это, основные принципы ведения беседы одинаковы: будьте откровенны. Найдите с собеседником общий язык. А главное – слушайте.

### КОКТЕЙЛИ

На коктейлях мне всегда бывает не по себе. Лучше всего у меня получается разговор один на один, и потому, оказавшись вместе с толпой народа в шумном зале, я чувствую себя немножко не в своей тарелке. Я не пью, да и безалкогольные напитки меня особо не прельщают, поэтому в руке у меня не бывает бокала, который можно использовать как повод для разговора. Кроме того, у меня есть привычка скрещивать руки на груди – так мне как-то спокойнее, но окружающим кажется, что я замыкаюсь в себе и заговаривать со мной не стоит.

Вместо того чтобы пасовать перед многолюдьем, поищите кого-нибудь, с кем можно начать разговор один на один. Я стараюсь отыскать подходящее местечко и завязать беседу с кем-нибудь, кто на вид готов к этому и заинтересован в происходящем, или незаметно присоединяюсь к тем, кто уже ведет беседу, кажущуюся мне интересной.

Главный секрет – не застревать надолго на одном месте. Если вы хотите блистать на коктейлях, необходимо «уметь вертеться». Вполне вероятно, вас будут окружать люди, известные вам, – соседи, сослуживцы или люди, которые работают в той же области, что и вы. В такой среде у вас наверняка найдется тема для разговора.

*Величайший вопрос всех времен*

Помните, секрет умения вести разговор – это умение задавать вопросы. Мне все вокруг

---

<sup>1</sup> Еврейские праздники совершеннолетия.

любопытно, и даже на коктейлях я часто задаю свой любимый вопрос: «Почему?». Скажем, какой-то мужчина говорит мне, что переезжает с семьей в другой город. Почему? Какая-то женщина переходит на другую работу. Почему? Кто-то болеет за Mets. Почему?

Во время своих ток-шоу я, вероятно, пользуюсь этим словом чаще, чем любым другим. «Почему» – это самый великий вопрос, который сумели задать от начала времен, и таким он останется до скончания веков. И разумеется, задавать его – самый верный способ поддерживать живой и интересный разговор.

Как прекратить разговор

Если вы обнаружили, что наткнулись на жуткого зануду, или просто сочли, что пора закончить затянувшуюся беседу и двинуться дальше, у вас всегда есть безотказный способ прекратить разговор – нужно только сказать: «Простите, мне нужно отлучиться в туалет». Если вы сумеете придать своему голосу убедительность, никто на вас не обидится. Вернувшись, можете начинать новый разговор, но на этот раз с кем-то другим.

Если же вы заметили неподалеку знакомого, можно воскликнуть: «Стэйси! Ты знаешь Билла?» Пока Стэйси и Билл пожимают друг другу руки, можно сказать: «Я на минутку отойду, но, думаю, вам есть о чем поговорить». На многолюдном коктейле никто не удивится, если вы не вернетесь ни через минуту, ни позже. Правда, если ваш первый собеседник – жуткий зануда, Стэйси, возможно, никогда вам этого не простит, так что пользоваться этим приемом нужно с осторожностью.

Другие хорошие реплики для того, чтобы сойти со сцены, следующие:

1. Как вкусно! Пожалуй, я пойду и положу себе еще.
2. Вы не будете возражать, если я отойду? Мне нужно поздороваться с нашим хозяином (или ... с другом, которого давно не видел).
3. Знаете, я, пожалуй, пойду еще потолкаюсь.

Важно не привлекать к вашему уходу чрезмерное внимание. За минуту перед тем, как прекратить беседу, не обводите зал отчаявшимся взглядом и не извиняйтесь слишком бурно. Нужно просто дождаться маленькой паузы в разговоре, сказать что-нибудь вежливое и двинуться дальше, будто ничего особенного не случилось. Даже если просто сказать: «Рад был с вами поговорить» – и отвернуться, это может показаться вполне любезным, если только в вашем голосе действительно будет звучать радость.

## **ЗВАННЫЕ УЖИНЫ**

Вести беседу на званом ужине мне всегда легче. Думаю, то же самое может сказать о себе большинство людей. Обычно на таком ужине люди знают друг друга или между ними есть что-то общее. Выбор приемов для того, чтобы завязать и вести беседу с окружающими, более широк.

Мне нравится вести званые ужины. Это не значит, что я держу под контролем все разговоры за столом. Совсем наоборот: это означает, что я могу направлять течение разговора в нужное русло, затрагивать нужные темы и подключать к нему нужных гостей, чтобы всем было хорошо. Но я должен умудриться сделать так, чтобы разговор интересовал всех на моем конце стола. Прислушиваться к тому, что говорят вокруг, нужно всегда, а на званом ужине – в особенности.

Тем не менее кое-что вам не подвластно – возможно, кто-то из гостей перебрал, а у кого-то на работе выдался трудный день. У кого-то болен близкий человек, и у него просто нет настроения весь вечер без умолку болтать. Лучшее, что можно сделать, – это направлять разговор таким образом, чтобы он обходил этих людей стороной, а другие говорили побольше. Также будет неплохо, если вы найдете какую-нибудь веселую тему, которая поможет людям отвлечься от своих проблем.

Если не считать таких исключений, я обычно в силах сделать застолье приятным для всех, кто в нем участвует. Направлять разговор – это искусство, которым я за годы работы сумел как следует овладеть. Однако, даже если вы не профессионал в этой области, вам это



тоже под силу. Вот несколько подсказок.

## КАК НАПРАВЛЯТЬ РАЗГОВОР

Выберите тему, которая всех заинтересует

Ниже я подробнее остановлюсь на вопросах типа: «А что если...» – это вопросы-предположения, по которым у каждого из гостей будет свое мнение. Лучше начать с чего-нибудь подобного, чем с острых политических вопросов.

Старайтесь избегать тем, в которых многие из присутствующих не разбираются и поэтому не смогут принять участие в их обсуждении. Наиболее очевидный пример – разговор на профессиональные темы. Если на званом ужине присутствуют четыре супружеские пары и четверо из супругов работают в одной юридической фирме, то стоит им начать разговор о делах в своей конторе – и несчастным мужьям и женам, которым повседневные дела этой фирмы неизвестны или неинтересны, приходится безвинно страдать.

Выясняйте чужое мнение

Не ограничивайтесь лишь высказыванием своего мнения. Вас запомнят как хорошего собеседника, если вы будете спрашивать окружающих об их мнении. Это великолепно получается у Генри Киссинджера, еще одного человека, знающего, как направлять беседу, потому что этим он занимался всю жизнь. Даже если предмет, о котором идет речь, хорошо ему знаком, а, как вы понимаете, таких предметов великое множество, он то и дело поворачивается и спрашивает: «А вы что об этом думаете?»

Помогите самому застенчивому из собравшихся

Я всегда помню, что необходимо вовлечь в застольную беседу гостей, сидящих по обе стороны от меня, особенно тех, которые не спешат в нее вступать. Если мой сосед слева явно стесняется, а сосед справа общителен и увлечен разговором, я прилагаю особые усилия, чтобы ввести в разговор того, что слева. Я киваю таким людям, будто желая услышать, согласны ли они с высказанным мнением. Следуя методу Киссинджера, я спрашиваю их: «А вы что об этом думаете?» Так застенчивый гость неожиданно для себя вовлекается в разговор.

Неплохо также перейти к теме, которая, как вам известно, не чужда вашему застенчивому соседу. Если разговор зашел об образовании, можно сказать: «Кстати, ведь ваша дочь учится в Washington High. Ну и как: ей там нравится?»

Не тяните разговор на себя

В светской беседе имеется серьезная опасность – ваш монолог может затянуться настолько, что вы монополизируете разговор и превратитесь из одаренного рассказчика в зануду. Дайте вашим собеседникам возможность вставить словечко – равное время, как говорят на радио и телевидении. И вам не следует считать, что в вашем рассказе нужно обязательно поставить все точки над *i* и сообщить все малейшие подробности. Именно так обычно поступают люди, когда произносят: «Короче говоря...» Услышав это, готовьтесь, что говорить будут долго. Старайтесь быть кратким; чем больше людей слушает вас, тем короче должны быть ваши рассказы.

«Многоговорение», как я это называю, не производит на слушателей благоприятного впечатления, и напротив, оно лишь вредит вам в их глазах. Люди, которые, по мнению окружающих, слишком долго говорят, расплачиваются за это потерей некоторой доли своего авторитета. Чтобы этого не случилось, старайтесь заслужить репутацию человека, следующего вековой заповеди шоу-бизнеса: нужно знать, когда уходить со сцены.

Не устраивайте собеседнику допрос с пристрастием

На приеме, ужине и в других подобных случаях необходимо помимо прочего помнить: вы просто разговариваете и вовсе не собираетесь писать книгу. Вам нет необходимости выведать все, что в человеческих силах, о вашем собеседнике или все подробности обсуждаемых событий. В конце концов беседовать с ним вы будете лишь короткое время – на званом обеде не более двух часов, и при этом не предполагается, что разговор займет все

это время до последней минуты. Не следует превращать разговор в монолог, но точно так же его не следует превращать в допрос. После вечеринки вас не будут экзаменовать.

Однако не лучше и другая крайность – быть слишком немногословным. Тогда люди будут думать, что вы либо не очень умны, либо нелюбезны.

«Что если...»

Вопросы, начинающиеся с «Что если...» – безотказный способ начать светскую беседу или возобновить ее после затишья:

- Что если Северная Корея будет и дальше упорствовать и не допускать инспекторов ООН на свои атомные объекты? Как по-вашему, приведет ли это к новой корейской войне?

- Итак, у Dallas Cowboys новый тренер – Барри Свитцер. Что если и с ним будет два неудачных сезона подряд, – Джерри Джонс его уволит или нет?

- Что если вы постройте в Калифорнии дом, о котором мечтали всю жизнь, и сразу же после этого вам скажут, что ученые вдруг решили: этот район сейсмоопасный. Переедете вы или нет?

Подобных вопросов можно задать сколько угодно, а разнообразие их поистине беспредельно. Всегда можно придумать вопрос, связанный с каким-нибудь событием, находящимся в центре внимания прессы и занимающим мысли людей.

Моральные и философские вопросы, начинающиеся с «Что если...», так же эффективны, как и приведенные выше вопросы на конкретные темы. Такой вопрос, если он хорошо продуман, интересует всех, и ему не помеха возрастные, образовательные и социальные границы. Вот вопрос, который я задавал иногда на званных обедах:

- Вы оказались на необитаемом острове вдвоем с вашим лучшим другом. Он умирает от рака. За несколько дней до смерти он говорит вам: «Дома у меня есть в банке сто тысяч долларов. Когда меня не станет, постарайся, чтобы мой сын получил на них медицинское образование». Затем он умирает. Однако его сын – никчемный шалопай, который вовсе не собирается учиться на врача и пустит эти сто тысяч на ветер за пару месяцев. Между тем ваш сын как раз поступает в колледж и страстно желает стать врачом. Кому из них вы дадите деньги на медицинское образование?

Я задавал этот вопрос множеству людей – от ректора Йельского университета до двадцатидвухлетнего новичка из команды St. Louis Cardinals, и он ни разу не дал осечки. У каждого есть свое мнение, по большей части они различаются между собой и все обоснованны. Иногда одной этой темы хватает, чтобы разговор продолжался целый вечер.

Организация Mensa, состоящая из мужчин и женщин, относящихся к высшим слоям интеллектуальной элиты, любит предлагать своим членам подобные вопросы для рассмотрения во всех подробностях и устраивать по ним дискуссии, предметом которых является моральный аспект человеческой жизни.

Вот еще два подобных вопроса.

- В обвалившейся шахте засыпало четырех шахтеров. Они пытаются выйти на поверхность через единственное имеющееся отверстие. Для этого они встали друг другу на плечи, но тот, кто оказался сверху, слишком толст. Стоит ему наполовину выбраться из отверстия, и он застревает. Троица, стоящим ниже, начинает не хватать воздуха. Как они должны поступить – пристрелить его и убрать с дороги? Или им следует позволить ему и дальше барахтаться, зная, что вероятнее всего они задохнутся под ним? Кто должен остаться в живых – один или трое?

- Должен ли человек, наделенный способностью становиться невидимым, считать себя обязанным соблюдать общепринятые моральные нормы?

Я присутствовал на собрании общества Mensa, когда для обсуждения была предложена именно эта тема. Многие заявили, что будут соблюдать те же правила поведения, которыми руководствовались и раньше, – от десяти заповедей до моральных принципов, выработанных самостоятельно. Но некоторые думали по-другому! Кто-то из мужчин сказал, что воспользовался бы своей невидимостью, чтобы незаметно присутствовать на деловых переговорах, а потом делать инвестиции, которые позволили бы ему сорвать крупный куш на

фондовой бирже. Другой сказал, что он бы подслушивал разговоры жокеев и, получив как можно больше сведений, выигрывал бы на скачках. Другие признались, что они тоже поступили бы аналогичным образом. Быть невидимым значит быть всемогущим. Невидимка может править миром. А если бы у вас была способность становиться невидимым, как бы вы этим воспользовались?

Возможно, рассказанное мною подскажет вам идеи других философских вопросов типа «Что если...». Разумеется, придумывайте их сколько угодно. Не считайте себя обязанным сверяться со списком.

Если разговор идет как следует, о вопросах «Что если...» нужно забыть. Кому они нужны? Однако, если беседа начинает чахнуть и мигать и грозит вовсе затухнуть, ее можно оживить, подбросив такой вопрос.

Кстати, порой вопрос «Что если...» может не заинтересовать ваших собеседников. Если вы выбрали хороший вопрос, такого, вероятно, не случится. Но предположим, ваши собеседники только что выпущены из монастыря и понятия не имеют, о чем вы говорите, или кто-то из них может принять тему слишком близко к сердцу (допустим, чью-то мать действительно засыпало в пещере, время от времени такие роковые совпадения случаются). В этом случае не упорствуйте со своим вопросом. Если ваше предположение не заинтересует собеседников сразу, вы ничего не добьетесь, навязывая его силой. Лучше всего в таких случаях либо придумать совершенно другое «Что если...», либо вообще сменить тему. Если и это не поможет – значит, плох не вопрос, а собеседники. В этом случае вам разрешается сдаться. Потихоньку проберитесь в другое место зала и начните другой разговор.

Учитывайте обстановку

Опытные хозяева, любящие принимать гостей, готовятся к вечеру так, будто создают произведение искусства, самолично обдумывая все детали – от оттенка цветов до расстановки мебели. Я не декоратор-флорист и не дизайнер интерьеров, однако могу вам рассказать о декорациях программы «Ларри Кинг в прямом эфире» и объяснить, почему моя передача представлена такой, какой вы ее видите.

Стол, за которым сидим я и гости программы, был сконструирован специалистами CNN в Атланте. Он задуман так, чтобы создавать чувство комфорта и непринужденности. И это получилось. Обратите внимание: на столе у нас нет цветов. В студии не висят давящие на психику фотографии сцен на улицах Вашингтона – у нас только стол и карта мира на стене за спиной гостя. Это создает впечатление размаха и широты, чем как раз и славится CNN. В обстановке студии чувствуется драматический накал – именно это впечатление мы хотим создать у зрителей. Если они это ощутят, то досмотрят программу до конца и снова включат телевизоры на следующий вечер в девять по восточному времени.

Декорация не менялась с тех пор, как мы впервые вышли в эфир в 1985 году, если не считать того, что мы увеличили размеры карты. Единственное различие между нашими студиями в Вашингтоне и Нью-Йорке – это задник. В Нью-Йорке за спиной гостя силуэт вечернего Манхэттена. Все остальное такое же, но немного меньше размером.

Как в вашингтонской, так и в нью-йоркской студии наши гости часто говорят, что обстановка здесь напоминает им что-то знакомое и привычное. Когда я интервьюирую не одного гостя, а сразу двоих или больше, они говорят, что сидят очень близко друг к другу. Однако эта близость оказывает свое воздействие. Благодаря ей создается атмосфера интимности, ощущение того, что оба гостя и я ведем частную, но открытую для всех беседу, а зритель при ней присутствует.

К сожалению, вы не можете проводить все ваши званые обеды в студии ток-шоу «Ларри Кинг в прямом эфире». Однако вы можете перенять наши приемы. Во-первых, обстановка не должна быть помпезной – напротив, она должна создавать у ваших гостей чувство комфорта. Если у вас прекрасный сад, но к вечеру обещают похолодание, не следует устраивать ужин под открытым небом. Во-вторых, хотя это и кажется очевидным, не забудьте и постарайтесь посадить друзей поближе друг к другу. Если вы пригласили на ужин четверых, не нужно сажать их за гигантский бабушкин стол на двенадцать персон. Даже если

это ваш единственный стол, лучше использовать его как буфет, а есть в гостиной, держа приборы на коленях. Никогда люди не чувствуют себя более неловко, чем за столом, где есть незанятые места.

Разговор с людьми противоположного пола

Разговор между мужчиной и женщиной, особенно если собеседники только что познакомились, – это, пожалуй, самый трудный вариант разговора. Во всяком случае для меня беседа с незнакомой женщиной всегда очень трудна.

Нынешние способы начать разговор с человеком противоположного пола сильно отличаются от тех, что были в ходу в дни моей молодости. В те времена мужчина мог подойти к женщине на коктейле и сказать: «Интересно, что такая милая девушка делает в таком гадком месте?» Или: «Где вы были всю мою жизнь?» Или: «Кажется, мы с вами уже где-то встречались?»

Такие вводные фразы больше не действуют. Более того, сама идея «вводных фраз» сегодня кажется избитой. Если вы начнете разговор с одной из тех, которые я только что привел, окружающие подумают, что вы участвуете в кинопробах на роль светского повесы.

Разумеется, это не только мужская проблема. Женщинам тоже трудно придумать, как начать разговор с мужчиной. Более того, для некоторых женщин это трудно вдвойне, так для женщин долгое время считалось недопустимым подходить первой к мужчине. Поболтать о пустяках за чаем на вечеринке еще куда ни шло, но намекнуть мужчине, что ты находишь его привлекательным, – это считалось для одинокой женщины в лучшем случае «вольностью», а в худшем – бесстыдством.

Когда я старшекласником начал встречаться с девушками, и позднее, когда мне было уже за двадцать и за тридцать, девушкам строго-настрого запрещалось даже звонить по телефону юношам, а женщинам – звонить мужчинам. Родители говорили нам: «Приличные девушки не звонят юношам. Юноши звонят им». Впрочем, едва ли юношам требовалось об этом напоминать. Дождаться, пока тебе позвонит девушка, так или иначе было бесполезно.

В те времена взаимоотношения между молодыми мужчинами и женщинами регулировал строгий кодекс неписаных правил. Знакомым противоположного пола никогда не дарили одежду – даже свитер. В лучшем случае, пожалуй, галстук или пару перчаток, хорошую книгу, красивый бумажник – ничего более интимного. Молодые мужчины и женщины уж точно никогда не ездили по ночам на пляж или куда бы то ни было даже с теми, с кем они уже давно «встречаются».

Ныне все эти табу ушли в прошлое. Если мужчина хочет поговорить с женщиной по телефону, ему нет нужды перезванивать. Если ее нет в офисе и он до нее не дозвонился, она всегда может позвонить ему из зала суда, из офиса своего клиента или из своего самолета, летящего в Сан-Франциско. А если женщина увидит мужчину, с которым ей хотелось бы познакомиться, она сама может сделать первый шаг.

Неприятная сторона этих перемен заключается в том, что теперь женщинам, обдумывающим начало разговора, приходится мучиться не меньше мужчин.

Обращенный ко мне совет Артура Годфри: «Будь самим собой» – относится к этой категории разговоров больше, чем к какой-либо другой. Моя рекомендация на случай первого разговора с человеком другого пола, с которым вам хотелось бы встретиться еще раз, проста – будьте искренни, вот и все.

В моем случае быть искренним означало бы сказать: «Я в таких делах не большой мастер. Мне трудно начать разговор с женщиной, которую я вижу в первый раз. Но мне хотелось бы немного с вами поговорить. Меня зовут Ларри Кинг».

Если она ответит, разговор начат. Если нет – лучше сразу понять, что разговоры с ней все равно ни к чему бы не привели.

Вот еще один прием, которым я мог бы воспользоваться. Предположим, я встречаю женщину на немногочисленной званой обеде. В этом случае я мог бы сказать: «Знаете, для мужчин не осталось больше никаких уловок, чтобы начать разговор с женщиной. Я помню все фразы, которыми мужчины раньше пользовались для затравки при встрече с незнакомой

женщиной, но теперь они не годятся. Так как же нам начать говорить друг с другом?»

После такого искреннего начала можно делать следующий шаг – узнать, каковы интересы собеседницы, чтобы понять, стоит ли продолжать беседу. Для этого следует просто затронуть какую-нибудь интересующую вас тему:

- По-моему, сейчас кого ни спроси – у каждого собственное мнение о вердикте по делу Менендеса. А что по этому поводу думаете вы?

- По дороге сюда в машине я слышал по радио, что фондовый рынок сегодня упал на пятьдесят девять пунктов. Как по-вашему, впереди у нас еще один октябрь 1987 года?

Подобные вопросы имеют двойное назначение. Они определяют тему дальнейшего разговора, после того как вы представились друг другу, и одновременно являются мерилom образованности и интересов собеседника.

Если тот или та, с кем вы говорите, отвечает на первый вопрос: «Вердикт меня просто потряс» – это означает, что ваш собеседник, вероятно, следит за последними событиями, способен поддержать разговор и у него с вами, возможно, есть что-то общее.

Но если он говорит: «О, я ничего об этом не знаю» – это значит, что все обстоит как раз наоборот, а следовательно, вам надо бы поискать кого-нибудь, кто ближе вам по духу.

А если вы говорите с женщиной и она отвечает на вопрос о б и р ж е: «Вовсе нет. Сегодня об этом была с татья в The Wall Street Journal» – то знайте, что находитесь на верном пути.

Но если она говорит: «Я за такими пустяками не слежу. Это такая скукота!» – то, скорее всего, вам будет с ней скучно, а ей – с вами.

Я бы посоветовал, знакомясь с людьми, а особенно с людьми противоположного пола, стараться узнать о собеседнике как можно больше на самых ранних стадиях разговора. Поговорите на темы, которые интересны для вас, и придерживайтесь вашего обычного стиля ведения беседы. Если вы остроумный, ироничный собеседник, проверьте, такова ли она. Если вы серьезная женщина, проверьте, таков ли он. Если вы разбираетесь в политике, спорте или кино или во всем вышперечисленном сразу, посмотрите, увлекается ли этим ваш собеседник.

Если он (она) не интересуется предметами, которые занимают вас, отклоняйтесь и двигайтесь дальше. В зале наверняка найдется человек, разговор с которым доставит вам больше удовольствия.

## **СЕМЕЙНЫЕ ТОРЖЕСТВА – ОТ СВАДЕБ ДО ПОХОРОН**

Свадьбы и бар-мицвы (а в наше время также бат-мицвы для девочек – когда я был подростком, их еще не было) или дни рождения и праздничные семейные обеды обычно представляют отличные возможности для того, чтобы поговорить. Большинство присутствующих здесь знакомы друг с другом, а обстановка веселая и непринужденная, если не считать кажущихся бесконечными минут, когда приходится ждать, пока фотограф сделает последний из бесчисленного множества снимков новобрачных.

Даже если вы встречаетесь на таких торжествах с незнакомыми людьми, у вас есть множество готовых тем для разговора.

«Вы знаете невесту? С женихом я раньше не встречался, а с ней мы старые знакомые. Она просто красавица, а какая у нее чудесная семья!» – и полчаса разговоров только о невесте или женихе вам обеспечено.

Ваш собеседник знаком с семьей второго из новобрачных? Отлично. Теперь вам и вашему собеседнику обеспечено еще полчаса разговоров.

«Вы знаете, куда они едут в свадебное путешествие?» Если вы или ваш собеседник тоже были в этих местах, вот вам еще полчаса.

На похоронах, конечно, все сложнее. Я считаю, что это одно из самых трудных мест для светского разговора. При разговорах с членами семьи покойного на поминках или похоронах я придерживаюсь одного основного правила: не быть навязчивым. Одна из

наиболее частых реплик на похоронах следующая: «Я знаю, что вы должны чувствовать». Я избегаю этого выражения по двум причинам. Во-первых, если смерть вызвана обычными, естественными причинами – другими словами, если это та печальная потеря, которую пришлось испытать всем, кто старше двенадцати лет, – родственники покойного уже и так понимают: мы знаем, что они должны чувствовать. Во-вторых, если причина смерти была действительно необычной, насильственной или она еще чем-то поражает воображение, мы не в силах даже представить себе, что они чувствуют.

Аналогичным образом высказывания вроде: «Это такая трагедия» или «Какая это ужасная потеря» – намекают, что вы вправе оценивать степень их горя, а это не так.

Лучше всего говорить о своих чувствах и выражать соболезнования, но без слезливости. На поминках и похоронах я зачастую рассказываю семье покойного о своих самых теплых воспоминаниях, связанных с ним: «Я никогда не забуду, как лежал в больнице и Джон сумел выкроить время, чтобы навестить меня в пятницу вечером, хотя шел проливной дождь, а он только что приехал домой из Нью-Йорка».

Если семья покойного вам достаточно хорошо знакома, полезно бывает вспомнить что-нибудь смешное: «Вы знаете, что именно Фрицу как-то удалось лучше всех разыграть меня?»

В данной обстановке такое высказывание принесет крайне необходимую разрядку, а рассказ о том, что до сих пор было известно только вам, – это, возможно, нечто новое, что семья покойного узнает об ушедшем от них родном человеке.

Если вы не были лично знакомы с покойным, вы можете вкратце высказаться о его успехах на жизненном пути – как уважали его коллеги, каким прекрасным он был семьянином и сколько хорошего успел сделать, будучи членом городского совета. Вам нет необходимости нанимать консультанта, который подскажет вам, что именно следует говорить в подобной ситуации. Просто спросите себя, что хотелось бы вам услышать о покойном, если бы вы были оплакивающим его родственником. Обычно лучше всего выражаться предельно просто. Откровенно говоря, в такой момент родственники покойного не будут обращать внимание на ваши разговорные таланты. Если вы искренним тоном скажете: «Как жаль – нам будет так ее не хватать» – этого вполне достаточно.

Теми же соображениями следует руководствоваться, если вы выступаете на похоронах. Я не специалист в этом вопросе, но могу привести пример из собственного опыта.

В ноябре 1993 года скоротечно скончался мой хороший друг и агент Боб Вульф. Быть клиентом Боба означало также дружить с ним – просто потому, что таков был его душевный склад. Он и его одаренная дочь Стэйси Вульф представляли мои интересы многие годы, их обоих всегда отличали честность – это было главной характеристикой Боба, уважение к клиенту, успех в делах, вежливость и добродушие. Так же они представляли и всех остальных своих клиентов – от Ларри Берда<sup>1</sup> и Карла Ястржембского<sup>2</sup> до Джина Шалита<sup>3</sup> и Пита Акстельма. Ошеломляющая весть из Флориды о том, что однажды осенним вечером Боб умер во сне, полученная всего лишь через несколько дней после того, как он был тамадой на моем шестидесятилетии, стала для всех нас страшным потрясением.

Когда Стэйси попросила меня быть одним из пяти ораторов, которые выступят на похоронах ее отца, я был польщен, но растерян. Польщен оттого, что выбрали меня, но растерян потому, что не знал, что сказать. Обстановка на похоронах настолько эмоциональна, что оратору нужно быть особо осторожным в выборе темы и нужных слов. Как обычно, я решил довериться своей интуиции, а она в этом случае подсказывала мне не быть чересчур серьезным.

Я выступал последним. Передо мной все говорили хорошо, особенно раввин Боба. Настала и моя очередь. Это была самая трудная речь в моей жизни. Можно даже сказать, что это была не речь: я должен был поделиться своими чувствами и воспоминаниями с другими

---

1 Знаменитый баскетболист.

2 Известный в 1950—1960-х годах бейсболист.

3 Кинокритик.

людьми, которые оплакивали того же человека, что и я.

Я стоял рядом с закрытым гробом, в котором лежал мой друг. Для меня это был болезненный момент, но потом я вспомнил, какую боль должны чувствовать Стэйси, ее семья и другие присутствующие, и заговорил:

– Среди клиентов Боба я был вторым Ларри. Вам нетрудно догадаться, кого соединяли первым, если одновременно звонили Ларри Берд и я.

Услышав эту фразу, присутствующие впервые за прошедший день по-настоящему рассмеялись – моя шутка немного разрядила обстановку. Боб был веселым человеком. Ему нравилось быть среди людей, и он любил смеяться. Поэтому я заговорил дальше:

– Вы знаете, Боб любил фотографировать. Он все время что-нибудь снимал. Мел Брукс<sup>1</sup>, кажется, как-то говорил, что величайшие изобретения человечества – это зубная паста и пластиковые мешки. Но если бы тот же вопрос задали Бобу, он бы сказал: «Обработка фотопленок в течение суток».

И снова мои слушатели улыбнулись. Я понял: моя интуиция оказалась права, и те, кто присутствовал на похоронах, сочли, что мой рассказ о Бобе приличествует моменту. В трудных ситуациях вроде похорон я рекомендую вам прислушаться к вашей интуиции. Она наверняка подскажет вам, о чем следует говорить, а о чем не стоит. Если у вас есть ощущение, что остальным захочется услышать то или иное воспоминание или цитату, вы вероятнее всего окажетесь правы. Аналогичным образом, если вам на ум пришло какое-то воспоминание о покойном, но вас грызет страх, что оно будет неправильно понято, лучше оставьте его при себе.

Выступать на похоронах Боба было для меня очень нелегким делом, и, не сомневаюсь, для других ораторов тоже. Однако причина, по которой мы, все пятеро, выступили в тот день, была одна и та же – это был наш долг и к тому же лучший способ отдать последние почести ушедшему от нас другу.

Именно для этого, в сущности, и предназначены поминки и похороны. Никто им не радуется. Но вы приходите на них по одной причине – вы любите покойного и хотите поступить так, как подсказывает вам чувство долга. Никто не пришел на похороны Боба Вульфа только для того, чтобы послушать выступление Ларри Кинга. Мы все пришли потому, что это был Боб и мы должны были сказать ему последнее «прости».

Таков будет и мой вам совет, если вас когда-нибудь пригласят на похороны и вам придется выступать. Не забывайте: люди пришли сюда не для того, чтобы слушать вас. Они пришли сюда за тем же, за чем и вы, – оплакать уход любимого человека и подвести итог его жизни среди вас. Покажите свое уважение и теплые чувства к покойному. Проявите сострадание к его семье. Будьте кратким. Не помешает и немного юмора.

## **КАК ГОВОРИТЬ СО ЗНАМЕНОСТЯМИ**

Разговор со знаменитостями представляет для многих немалые трудности. Даже если знаменитый человек очень демократичен, трудно не спасовать перед его славой.

Если вы не будете следить за собой, то можете оказаться в неловком положении, иногда сами того не заметив. Киноактеры, звезды телевидения, спортсмены и другие известные люди могут рассказать немало историй о том, как их собеседники, сами того не желая, сели в лужу.

Один из штампов в разговоре с ними: «Я с детства был вашим большим поклонником». Футболисты и бейсболисты слышат эти слова так часто, что уже используют их для подначки: «Мой папаша водил меня на ваши матчи». Хотите вы того или нет, такие высказывания напоминают знаменитостям об их возрасте.

Еще одна избитая фраза: «Я всегда думал, что могу стать бейсболистом высшей лиги (или кинозвездой, или писателем)». Это умаляет достижения вашего собеседника и намекает на то, что такое, черт побери, под силу каждому.

---

<sup>1</sup> Сценарист, режиссер, актер кино и телевидения.

Во время своих передач я беседовал со знаменитостями, которые чем только ни занимались, и, уверяю вас, просто поговорить им нравится не меньше, чем нам с вами. Я подхожу к ним не как к знаменитым людям, а как к просто людям, у которых, вероятно, такие же пристрастия, вкусы и чувства, как и у всех нас. И мне обычно удается вовлечь их в разговор с помощью таких же точно приемов, которые я описал выше.

Распространенная ошибка при разговоре со знаменитостями – это стереотипное представление о них как о людях, которые ни в чем, кроме своей профессии, не смыслят. В мире кино и спорта есть множество интеллигентных, образованных, эрудированных людей, круг интересов и деятельности которых очень широк, и тем не менее их спрашивают только о кино и спорте. Если вам известно, чем интересуется ваш собеседник во «внеслужебное» время, то вы, возможно, обнаружите, что он говорит об этом с гораздо большей свободой, чем о своей профессиональной деятельности. Например, спросите Вуди Аллена<sup>1</sup> о баскетбольной команде New York Knicks, за которую он болеет, или Пола Ньюмена<sup>2</sup> о его благотворительной работе с детьми.

Если вы позволите славе знаменитости запугать себя, это может кончиться очень печально, что видно на примере мэра маленького городка, который представлял Уолтера Пиджона, одного из самых знаменитых киноактеров мира, на митинге по распространению военных займов во время Второй мировой войны.

– Уважаемые господа, – сказал этот мэр публике, – перед вами самый настоящий пижон.

## 4

### Восемь общих черт, характерных для всех хороших собеседников

#### ПРЕУСПЕВАЮЩИЕ ЛЮДИ УМЕЮТ ГОВОРИТЬ, И НАОБОРОТ

*Что у них есть общего*

*Чему можно поучиться у Фрэнка Синатры, Билла Клинтона и Эдварда Беннета Уильямса*

Большинство людей, сумевших преуспеть в жизни, умеют говорить. Неудивительно, что верно также и обратное. Если вы сумели развить у себя способность хорошо говорить, а ее можно развить, вы преуспеете. Если вы считаете, что уже добились успеха, вы можете добиться еще большего, если станете лучше говорить.

Есть ли преуспевающие люди, которые не владеют искусством выразить свою мысль? Я не могу припомнить ни одного. Возможно, преуспевающим людям не дается искусство светской беседы, возможно, они не так хорошо выступают на публике, но так или иначе в тех или иных условиях они способны хорошо говорить, и это приводит их к успеху и даже величию.

Никто не считал Гарри Трумэна великим оратором, но многие считали его великим президентом. Одним из поводов для формирования такого мнения было его мастерство ведения политических переговоров. И хотя он не блистал красноречием, зато владел искусством общения и в решительные минуты мог заставить понять себя. Вместо того чтобы парить на крыльях риторики в поднебесье, он выражал свои мысли простым, приземленным языком. Никому не удавалось показать всю меру ответственности президента лучше, чем Трумэну, сказавшему одну простую фразу: «Дальше доллар не упадет». Вот что значит уметь говорить!

Публичные выступления Линдона Джонсона были, как и у Трумэна, лишены эмоций, зато никто не мог сравниться с ним в красноречии, когда он хватал сенаторов за грудки в гардеробе сената.

---

1 Известный кинорежиссер-комедиограф.

2 Киноактер и автогонщик.



Природа успеха Мартина Лютера Кинга была совершенно иной. Он прекрасно владел мастерством публичных выступлений – то был чародей, который смог пробудить ото сна целый народ благодаря своему непревзойденному умению говорить в микрофон на трибуне.

На публичных выступлениях я остановлюсь подробнее в одной из следующих глав. Для нас с вами главная цель – добиться успеха в повседневном общении, будь то светская беседа или деловой разговор. Вспоминая всех, с кем мне довелось разговаривать в моей программе или в обычных жизненных ситуациях, я могу сказать: у тех, кто хорошо владеет словом, есть несколько общих черт.

## ОБЩИЕ ЧЕРТЫ ВСЕХ ХОРОШИХ СОБЕСЕДНИКОВ

- Они смотрят на вещи с новой точки зрения и имеют нестандартное мнение об известных предметах.
- Их отличает широкий кругозор. Они думают и говорят о вопросах и событиях, выходящих далеко за пределы повседневных интересов.
- Для них характерен энтузиазм; во всем, что они делают в жизни, они проявляют страсть и интересуются тем, что вы им говорите в данный момент.
- Они не говорят все время о себе.
- Они любопытны. Они не стесняются спросить: «Почему?» Они хотят больше знать о том, что вы им рассказываете.
- Они умеют сопереживать. Они пытаются поставить себя на ваше место, чтобы сформулировать свое отношение к тому, что вы говорите.
- Они обладают чувством юмора. И они не стесняются сами использовать его. Более того, наиболее интересные собеседники часто рассказывают смешные истории о самих себе.
- У них есть собственный стиль ведения разговора.

## НОВАЯ ТОЧКА ЗРЕНИЯ НА ВЕЩИ

Первая черта характера в моем списке встречается у хороших собеседников чаще всего. Примером может служить Фрэнк Синатра<sup>1</sup>. На званых обедах Фрэнку нет цены. Он интересуется всем. А если вам посчастливится навести Фрэнка на разговор о его профессии, вы будете слушать, затаив дыхание, – не потому, что он станет рассказывать о том, какой он великий певец (этого наверняка не будет), а потому, что он глубоко понимает музыку. Он столько думает о своем искусстве, что зачастую его осеняют новые и неожиданные мысли о нем.

Несколько лет назад я сидел рядом с Фрэнком на ужине в честь Ирвинга Берлина в Калифорнии. После ужина его попросили спеть одну из классических вещей Берлина – «Ты помнишь?» («Remember?») Люди моего возраста и те, кто постарше, помнят ее как мягкую, нежную любовную песню, романтическое обращение к любимой.

Но вдруг Фрэнк меня удивил.

– Я много раз исполнял эту песню, – сказал он, – и всегда как нежную балладу. Но сегодня я буду петь ее по-другому. Знаете почему? Потому что это злая песня.

Я задумался на секунду, а потом мы стали декламировать текст:

Ты помнишь ночь –  
Мы в счастье были оба –  
Ты помнишь?  
Ты помнишь, как  
Любить клялась до гроба, —  
Ты помнишь?<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Книга написана, когда Ф. Синатра был еще жив.

<sup>2</sup> Перевод С. Степанова.

Фрэнк сказал:

– Этот парень зол. Так что сегодня я исполню эту песню по-другому, с обидой в голосе.

Так он и поступил, и оказалось, что он способен не только гениально истолковать значение песни, но и не менее гениально ее исполнить.

Синатра оживил наш застольный разговор, поскольку он сумел взглянуть на известный предмет – в данном случае знакомую песню – с новой точки зрения. В тот вечер он смог посмотреть на нее так, как до него не смотрел раньше ни один певец. С тех пор всякий раз, когда я слушаю эту песню, благодаря Фрэнку я понимаю ее по-другому. Вот что такое хороший собеседник!

## РАСШИРЯЙТЕ ВАШ КРУГОЗОР

Губернатор штата Нью-Йорк Марио Куомо – еще один мастер застольной беседы, но его сын Эндрю не менее интересен. Куомо-старший не только согласен со мной в этом вопросе, но и может объяснить, в чем тут дело.

Эндрю Куомо, которому сейчас за тридцать, – заместитель министра жилищного строительства и городского развития в администрации Клинтона. Он оставил успешно начатую карьеру частного адвоката, чтобы переехать в Вашингтон и работать в президентской администрации. Это проницательный, всесторонне образованный человек – как сказал бы Дейл Карнеги: интересующийся другими и интересующий других.

Недавно, когда мне довелось говорить с губернатором по телефону, я сказал ему, что мне очень нравится разговаривать с Эндрю, когда я сталкиваюсь с ним в Вашингтоне, и какой это, по моему мнению, эрудированный молодой человек. Тогда Куомо-старший объяснил мне причину этого – у Эндрю было преимущество, которого большинство из нас лишены, и у Эндрю хватило ума использовать это преимущество в полной мере.

Губернатор Куомо сказал:

– Обе бабушки и оба дедушки Эндрю дожили до его тридцатилетия. Двое из них живы до сих пор.

Эндрю, как объяснил его отец, всегда был добр и внимателен к своим бабушкам и дедушкам. Он разговаривал с ними, задавал им вопросы, слушал их воспоминания. Это были четыре человека преклонных лет из двух разных областей Италии, которые родились в начале XX века, когда люди ездили верхом на лошадях и в телегах, не было ни электрического освещения, ни радио, а болезни, которые сейчас давно уже искоренены, считались смертельными; образование родных и соседей этих людей ограничивалось несколькими классами школы, а новости о том, что происходит за пределами их деревни, доходили до них благодаря слухам.

Дело не в том, что Эндрю Куомо превратился в неиссякаемый кладезь знаний о деревенской жизни прежних времен и поэтому может прекрасно рассказывать об Италии. Дело в том, что Эндрю вырос, слушая окружающих его людей, и он продолжает так поступать до сих пор. В результате благодаря своим обширным знаниям в различных областях он стал интересным рассказчиком, а благодаря умению слушать – и превосходным собеседником.

Когда губернатор Куомо объяснил это мне, я задумался. Говорят, что, путешествуя, можно расширить свой кругозор, однако, если ты достаточно любознателен, чтобы слушать окружающих тебя людей, пополнить свои знания можно не выходя со двора. У всех из нас были бабушки и дедушки. Может быть, они не жили так долго, как бабушки и дедушки Эндрю, однако скорее всего каждый из нас был знаком с людьми, разменявшими свой восьмой или даже девятый десяток лет – некоторые прожили больше столетия. И мы, вероятно, сами того не осознавая, буквально пропитаны услышанными от них воспоминаниями и другими впечатлениями.

Когда мой отец умер, моя мать нашла старую женщину, которая присматривала за

нами, пока мама пыталась заработать денег, чтобы прокормить нас, одеть и заплатить за нашу квартиру в бруклинском квартале Бенсонхерст. Нашей няне было за восемьдесят. Ее отец во время Гражданской войны сражался в армии северян. В детстве она своими глазами видела Авраама Линкольна. А я мог с ней говорить.

Таким образом, мое бруклинское детство в каком-то смысле было окном в другую эпоху американской истории. Возможно, у вас также остались подобные воспоминания о ваших стариках. В разговоре всегда есть куда их вставить, зайдет ли речь о здравоохранении, бабушках и дедушках, учителях, автобусах или Гражданской войне. Мораль сказанного такова: вспомните ваших бабушек и дедушек и других пожилых людей, с которыми вы встречались в детстве, ваши отношения с ними, их рассказы и воззрения. Они и другие люди, чье прошлое отличается от вашего, могут помочь расширить круг тем для бесед.

## **ЭНТУЗИАЗМ**

Думается, одна из причин, почему я до некоторой степени преуспел на радио и телевидении, следующая: зрители видят, что я люблю свою работу. Этого не скроешь, а если и попытаться, то ничего не выйдет. Если вы действительно любите свою работу и ваш энтузиазм передается людям, с которыми вы беседуете, ваши шансы на успех растут. Я наблюдал эту закономерность у людей, работающих в различных областях, – от президента Клинтона до Томми Ласорды.

Ласорда, менеджер бейсбольной команды Los Angeles Dodgers, участвовал в моей радиопередаче вечером того дня, когда его команда была наголову разбита хьюстонской в матче на кубок Национальной лиги 1981 года. Глядя на то, как он держался, никто бы не сказал, что он – менеджер проигравшей команды. Когда я спросил его, как он может быть таким жизнерадостным, он ответил: «Самое значительное для меня событие – победа моей команды. Следующее по значимости событие – ее поражение».

Президент Клинтон, у которого я брал интервью по случаю первой годовщины его пребывания в Белом доме, сказал почти то же самое о том, что значит быть президентом. Как Билл Клинтон, так и Томми Ласорда – отличные собеседники, которых я люблю приглашать на свои передачи, благодаря тому, что их роднит: они относятся к своему делу с большим энтузиазмом, и это чувствуется в их манере говорить. Очевидно, этот энтузиазм и готовность им поделиться и привели их к успеху не только в разговорах, но и на избранном ими поприще.

Возможно, вы относитесь к своей работе с меньшим энтузиазмом, чем Томми Ласорда. Надеюсь, что это не так, но не всем так повезло, как ему. Тогда вспомните о том, что может внушить вам положительные эмоции: о ваших детях, ваших увлечениях, о благотворительности, которой вы занимаетесь, или хотя бы о только что прочитанной книге. Не превращая этот предмет в навязчивую идею, внесите в ваш разговор положительные эмоции, которые он в вас вселяет. Если вы завяжете разговор на тему, которая внушает вам энтузиазм, и сумеете объяснить вашему слушателю, почему это так, вы будете интересным собеседником.

## **НЕ ГОВОРИТЕ ТОЛЬКО О СЕБЕ**

Чтобы поддержать разговор, вам, очевидно, придется что-то рассказать собеседнику о себе и ответить на вопросы, которые он может задать. Но не задерживайтесь на этом надолго. Лучше всего развернуть тему беседы на 180°, спросив, например: «А как насчет вас, Мэри? Где вы работаете?»

## **БУДЬТЕ ЛЮБОЗНАТЕЛЬНЫ**

Мастера ведения разговора очень любознательны. Благодаря умению слушать они все

время узнают что-то новое и расширяют свой кругозор.

## УМЕЙТЕ СОПЕРЕЖИВАТЬ

Люди, с которыми нам нравится говорить, – это те, кто сопереживает нам, те, кого волнуют не только наши слова, но и наши чувства. Когда вы говорите кому-нибудь, что перешли на новую работу, вам бы, наверное, хотелось, чтобы он ответил: «Вот здорово!», а не только: «Ну-ну». Поэтому, когда вы слушаете кого-нибудь, поступайте так же.

Опре Уинфри удастся добиться прочного контакта с телезрителями потому, что они видят, как она сопереживает гостям своей передачи. С первого взгляда видно: все, что они говорят, действительно ее интересует и заботит. Ее сопереживание также помогает вызвать интервьюируемых на откровенный разговор – еще одно качество умелого собеседника.

Это умение характерно для всех хороших телеведущих. Я называю их «сострадалицы». Если вы скажете им, что у вас опухоль мозга или ноет зуб, они выразят вам сопереживание и поддержку и покажут это зрителям. Таким же хорошим примером является Соня Фридман, ведущая передачи CNN «Соня на связи» по будням.

Еще один великий «сострадаец» – Дик Кэвет, человек большого ума и широких интересов, чей стиль ведения передачи показывает: он заинтересован в своем госте и его чувствах, а не в том, чтобы выудить из него очередную сенсацию.

## ПРОДЕМОНСТРИРУЙТЕ ЧУВСТВО ЮМОРА

Юмор в разговоре важен не менее, чем в других ситуациях, а иногда он требуется здесь гораздо больше. Когда я произношу речь, одно из моих главных правил таково: «Никогда не быть слишком серьезным слишком долго». То же самое, вероятно, в большей мере относится и к беседе.

Однако юмор не должен быть вымученным. Лучшие юмористы и комики знают и учитывают это. Прекрасный образец, который приходит мне на ум, – это Боб Хоуп.

На званых обедах Боб никогда не пытается быть чрезмерно веселым. Его ни в коем случае нельзя назвать скучным, но у него хватает ума не пытаться произносить за столом свои старые эстрадные монологи. Все и так уже знают, что он умеет смешить со сцены, с кино – и телеэкрана, и ему нет нужды лишней раз это доказывать. Кроме того, Хоуп – не просто комик и эстрадный артист. Он также преуспевающий бизнесмен с обширным кругом интересов и настоящий патриот, который выступал перед нашими военными во всех уголках мира. Его опыт в этих областях дает ему множество тем для разговора и делает его ярким собеседником, даже если он не сыплет шутками.

Природа юмора Аль Пачино совершенно иная. Он один из лучших драматических актеров Америки, но в жизни это остроумный человек – остроумный по-ню-йоркски. У него типично ню-йоркская реакция на окружающее, он обладает способностью отмахиваться от многих угроз и опасностей, которые встречаются в жизни, потому что жителей Нью-Йорка угрозы и опасности подстерегают на каждом шагу.

Вместе с Уолтером Кронкайтом<sup>1</sup> и Пеле я стоял в вестибюле Beverly Wilshire Hotel в Лос-Анджелесе всего лишь через несколько часов после страшного землетрясения в январе 1994 года. Мы прилетели в этот город накануне вечером на банкет по случаю вручения призов кабельного телевидения. И вот мы – нас было человек пять – делились друг с другом впечатлениями и рассказывали, что подумал каждый из нас, когда началось землетрясение. Все мы были потрясены, во всяком случае я точно. Аль Пачино только пожал плечами и сказал: «Я же из Нью-Йорка, и я подумал, что это бомба». Это было сказано не в шутку, а всерьез, но в тот момент эти слова нас очень рассмешили.

Совсем другой стиль у Джорджа Бернса. Джордж именно таков, каким вы его видите по телевизору. Где бы он ни был, он не может не смешить, в любой беседе он ввертывает

---

<sup>1</sup> Известный политический телекомментатор 1950—1970-х годов.

каламбуры из коллекции, которую собирает всю жизнь.

К примеру, разговор на вечеринке заходит о здравоохранении, и все начинают высказывать глубокие идеи об управляемой конкуренции и тому подобном. Но вот кто-нибудь спрашивает Джорджа, которому скоро исполнится сто лет, что он думает о нынешних врачах. Он отвечает:

– Я выкуриваю в день по десять сигар, выпиваю два двойных мартини за обедом и столько же за ужином. Кроме того, я путаюсь с женщинами гораздо моложе меня. Все меня спрашивают, что об этом думает мой врач.

Затем он обводит взглядом стол и деловым тоном заканчивает:

– Почему мне знать? Мой врач умер десять лет назад.

Это Джордж Берне – таков, каков он есть. Его высказывания никого не раздражают, потому что все знают – такова его обычная манера. Его манера – это он сам, и всем нам это известно. Вместо того чтобы заскучать, гости за столом очарованы.

Однако шутка Джорджа подействовала еще и потому, что он не стал ее навязывать собеседникам. Это было естественное продолжение уже завязавшегося разговора о врачах. Если бы он сказал гостям вокруг: «Эй! Дайте-ка мне рассказать вам ту уморительную шутку, которой я всех подряд потчую», – он бы всех отвратил от себя, потому что навязывал бы свою шутку, которая прервала бы естественный ход разговора.

Относительно юмора следует помнить одну важную вещь – каков бы ни был ваш стиль юмора, вы не должны навязывать его в разговоре. Профессиональные комики знают, что удачно выбрать время – это главное в их деле, а заставить всех застыть на месте, чтобы блеснуть своим каламбуром, – значит, нарушить этот принцип. Даже если сегодня на работе вы слышали замечательный анекдот, не прерывайте идущую беседу только для того, чтобы его рассказать.

Дон Риклз – еще один парень, который смешит все время; его разговоры за столом так же полны каламбурами и колкими замечаниями, как и монологи на эстраде. Он просто таков – вот и все. Гости за столом знают это и смеются его шпилькам.

Почему они смеются, слушая его, и не стали бы смеяться, если бы то же самое услышали от нас с вами? Потому что, если бы мы вели себя таким образом, все бы почувствовали, что нам это стоит немалых усилий. Слушая Дона, они знают: все, что он говорит, естественно – для него. Сам того не замечая, он следует формуле успеха Артура Годфри – нужно быть самим собой.

## **ВАШ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ СТИЛЬ**

Еще одно важное условие успеха в разговоре – это стиль. У тех, кто хорошо владеет искусством вести беседу, есть свой индивидуальный стиль, и именно в этом секрет их успеха. Достаточно вспомнить четырех наиболее удачливых американских адвокатов по уголовным делам. Их пример показывает, насколько бывает различным стиль ведения разговора, но каждый из этих людей преуспел потому, что данный конкретный стиль был хорош для данного конкретного оратора.

Эдвард Беннет Уильяме говорил негромко. Чтобы его услышать, приходилось наклоняться вперед, и таким образом он приковывал к себе всеобщее внимание. Это была не случайность, а обдуманная – и чрезвычайно эффективная прием. Публика ловила каждое его слово. Стиль работал на него независимо от того, находился он в зале суда перед присяжными или на званом обеде перед такими же гостями, как он сам.

Перси Формен, еще один великий адвокат, взывал к чувствам своих слушателей, играл на эмоциях. Каждая его фраза была почти мини-речью. Большинству из нас такой стиль не подошел бы, но ему – в самый раз. Это был его стиль.

Уильям Кунстлер – адвокат экспансивный. Он вечно на кого-то сердится. Его стиль – прямая противоположность тому, который применяли Уильяме и Формен. Такой стиль не подошел бы ни тому, ни другому, а Кунстлер построил на нем свою карьеру.

Стиль Луиса Низера – сопоставлять факты и создавать из них ясную картину. Если Уильяме взывал к нашему драматическому чувству, Формен апеллировал к нашим эмоциям, а Кунстлер – к нашим страстям, то Низер обращался к нашей логике. Вас едва ли заботит, как будет смотреться ваш стиль речи в зале суда. Но я привел эти примеры, чтобы показать, как даже в очень похожих ситуациях можно выработать свой индивидуальный стиль. Найдите удобный для вас стиль ведения беседы и развивайте его.

Время от времени меня просят описать свой собственный стиль ведения беседы, что всегда куда сложнее, чем описывать чужой. Мне хотелось бы думать, что я перенял некоторые составляющие стиля Кэветта. Думаю, меня можно было бы охарактеризовать как напористого, любознательного, иногда агрессивного, а иногда спокойного человека, живущего сегодняшним днем, – интервьюера, который, может быть, больше, чем кто-либо, всегда желает знать почему.

## **ПОСЛЕДНЯЯ МЫСЛЬ: КАК ВАЖНО ВОВРЕМЯ ЗАТКНУТЬСЯ**

Я до сих пор помню непревзойденную реплику, которую мой приятель из Майами Джекки Глизон часто произносил в адрес своей партнерши Одри Медоуз, когда они играли Ральфа и Элис Крамден в классическом комедийном телесериале Глизона «Новобрачные». Когда Элис, иногда случайно, а иногда нарочно сболтнув лишнее, разоблачала какую-нибудь каверзу, задуманную Ральфом, он, посмотрев на нее выпученными глазами, грозил ей пальцем и говорил: «Ну, Элис, ты и болту-у-у-у-ушка!»

Каким бы вы ни были мастером красноречия, в жизни бывают моменты, когда лучше помолчать. Я знаю, желание быть в каждой бочке затычкой присуще человеческой природе – ребята в Бенсонхерсте не зря прозвали меня Рупором, но не следует поддаваться этому желанию, и, если внутренний голос говорит вам, что лучше не вступать, прислушайтесь к нему.

## **5**

### **Модные словечки и политическая корректность**

*Слова, которые мешают правильному общению*

*Как избавиться от дурных речевых привычек*

*Политическая корректность*

Эта книга не о том, как обогатить свой словарный запас, и не об искусстве говорить на безупречном английском языке. Как я уже говорил, для меня главное – эффективно общаться, а не потрясать людей своей речью. Задать хороший вопрос для меня важнее, чем придумать сладкозвучный ответ, однако существуют некоторые составляющие дикции и лексики, на которых мне хотелось бы остановиться, потому что они способны повлиять на эффективность вашего общения.

### **ШТАМПЫ**

Марк Твен, знавший о языке не меньше, чем о людях, которые на нем разговаривают, как-то написал: «Разница между почти правильным словом и правильным словом на самом деле довольно велика – это разница между светом и светлячком».

Помните, правильное слово – то, которое ваш слушатель сразу узнает и поймет, – это чаще всего самое простое слово. Почему-то, чтобы наша речь казалась более современной, мы любим вставлять в нее словечки, которые у всех навязли в зубах или вошли в обиход лишь недавно. Благодаря скорости и дальности действия современных средств коммуникации новые слова и значения молниеносно распространяются по стране. К сожалению, некоторые из этих новых слов несколько не облегчают нашего общения.

Слова «impact» (воздействие) и «access» (доступ) раньше были только существительными, а теперь они стали также и глаголами, означающими «оказывать воздействие» и «иметь доступ». В первом случае вполне пригодилось бы и старое доброе слово «affect» (влиять). Этот процесс идет и в противоположную сторону – так произошло со словом «commute» (ездить на работу). Раньше мы говорили: «I commute to work by car» («Я езжу на работу на машине»). Теперь мы говорим: «My commute is by car» (дословно: «Моя поездка на работу осуществляется посредством автомобиля»).

Уже многие годы мы используем в обычной речи компьютерный жаргон – например, спрашиваем друг друга, «что у нас на входе». Потом люди стали «сбрасывать информацию» друг другу, что является жаргонным синонимом слова «обсудить» или «поговорить». В любом сообщении о землетрясении или разрушительном урагане говорится об ущербе, нанесенном «инфраструктуре», хотя официальных лиц, выступающих с такими сообщениями, было бы куда проще понять, если бы они использовали слова, доступные каждому, например «водопроводные, канализационные и дорожные сети».

Такой компьютеризованный язык является отражением стиля жизни 1990-х годов, но не он один виной тому, что нам все труднее говорить ясно и доходчиво. Немалую роль здесь играет и человеческая натура. Люди полагают: чем высокопарнее слова, которые они используют, тем важнее кажется предмет их речи и они сами. Сегодня люди все чаще «обозревают» предметы, вместо того чтобы их «осматривать» или видеть. Некоторым мало просто сказать, что люди или вещи равны друг другу: они говорят «равнозначны». Если что-то равно другому, то что значит «равнозначно»?

Другие «утилизируют» ту или иную вещь, вместо того чтобы просто-напросто ею «пользоваться». Одно из наиболее сжатых высказываний в защиту простого языка, слышанное мною, произнес некий руководитель, который сказал своим подчиненным: «Не утилизируйте слово «утилизировать». Пользуйтесь словом «пользоваться»».

Я стараюсь избегать напыщенных слов. Одни употребляют их как языковой символ престижа или для того, чтобы произвести впечатление на окружающих, другие – потому что разучились говорить простыми, ясными, будничными словами. Если вы будете избегать модных словечек, это принесет вам большую пользу, потому что вас лучше воспримут, а вашу речь точнее поймут. Можно сказать: «На входе я получаю информацию, которая позволит мне взять ситуацию под контроль» – вам, может быть, это вполне понятно, но вы преуспеете куда больше, если скажете то же самое на языке, который смогут понять ваши слушатели – все, а не только компьютерщики.

## МОДНЫЕ СЛОВЕЧКИ

Помимо языковых штампов наш век быстродействующих средств массовой коммуникации порождает непрерывные эпидемии модных слов и фраз.

Эти модные словечки появляются на свет благодаря – массовым увлечениям, событиям и отдельным людям. Слова и фразы, вошедшие в моду, тут же превращаются в затертые штампы. Иногда, прибегнув к такой фразе, вы легко сможете войти в контакт с собеседником, но если вы будете часто ее повторять, то станете казаться недалеким человеком, который не умеет выразить свои мысли. Джонни Карсон<sup>1</sup> подарил нам выражение: «No way» («Еще чего!»), его предшественник Джек Паар<sup>2</sup> ввел в употребление фразу «I kid you not!» («Кроме шуток»), и теперь эти фразы навязли в зубах у миллионов американцев. Многие годы спортивный комментатор Ховард Коссел каждый понедельник вдалбливал нам свою грамматическую ошибку, говоря «расскажу все похоже» (вместо «все как есть»), и в семидесятых годах так стала говорить вся Америка. Позднее мы таким же образом усвоили вопрос «Ну разве не мило?» из субботнего ток-шоу «Saturday Night Live» и фразу «Читайте по моим губам» благодаря Джорджу Бушу.

---

1 Телеведущий.

2 Известный телеведущий 1950—1970-х годах.

Само собой, нет ничего хуже, чем пользоваться в речи вышедшими из моды модными словечками. В конце шестидесятых и начале семидесятых хиппи любили говорить «Were it's at» («Там, где полагается»). Представьте себе, что получилось у исполнительного директора одной региональной организации, когда на заседании совета директоров в Вашингтоне он заявил, что совет «is where it's at». Желая во что бы то ни стало сойти за своего, он пал жертвой модного жаргона. Все, чего он добился, – удивил присутствующих, которые не могли понять, почему человек с тремя высшими образованиями ставит предлог в конце предложения.

Где бы вы ни находились – на коктейле, на заднем дворе или в студии общенационального телевидения, – ваша речь будет оригинальнее и доходчивее, если вы сведете к минимуму употребление таких скороспелых словечек и прочих модных штампов.

## СЛОВА-«ПУСТЫШКИ»

Иногда во время разговора в нашу речь прокрадываются слова и звуки, которые ничего не прибавляют к тому, что мы хотим донести до собеседника. Они только загромаждают речь, а значит, собеседнику становится труднее нас понять. Эти слова-«пустышки» в нашей речи – то же самое, что докучливые пенопластовые шарики в упаковочных коробках: они просто заполняют пустое пространство. Почему же люди пользуются этими словами? Потому что это костыли – языковые костыли. На них удобно опереться, когда вам не хватает слов, но, если вы не научитесь обходиться без них, ваша речь всегда будет хромать.

Бесспорный лидер в этой сфере – «you know» («знаете ли»)¹. Одному моему другу, живущему в Вашингтоне, как-то пришлось работать с профессиональным консультантом, который, казалось, был не в силах произнести трех слов без того, чтобы два из них не были «знаете ли». Во время одной из встреч с этим консультантом у моего друга разыгралось любопытство. Зная о почти наркотической зависимости собеседника от этих слов, он решил сосчитать, сколько раз за время встречи тот скажет «знаете ли».

Встреча продолжалась двадцать минут. Как оказалось, тот употребил «знаете ли» девяносто один раз! Для тех, кто интересуется математикой, я произвел несложный подсчет – получается, что консультант произносил «знаете ли» четыре с половиной раза в минуту. Мне трудно судить, что здесь более удивительно – успеть сказать «знаете ли» девяносто один раз за столь короткое время или провести в Вашингтоне деловую встречу длительностью всего лишь двадцать минут.

На первый взгляд эта история кажется только смешной, но не забывайте: в ее основе лежит серьезная проблема. Консультант, чье благополучие зависит от способности эффективно общаться с другими людьми, настолько запустил свою речь, что люди обращают больше внимания на его «знаете ли», чем на то, что он собственно говорил. Долго ли он продержался на своей работе с таким недостатком речи?

В наши дни у «знаете ли» появился серьезный соперник – «basically» («в общем и целом»), например: «Так вот, в общем и целом...» В течение ближайшей недели проследите, сколько ответов на вопросы тележурналистов в вечерних выпусках новостей будут начинаться с этой фразы. Если вам хотя бы раз удастся обнаружить, что она что-то добавляет к смыслу ответа, можете звонить в редакцию Книги рекордов Гиннеса.

Иногда «в общем и целом» появляется не только в начале предложения – как правило, люди вставляют эту фразу в свою речь машинально, в силу привычки. В итоге иногда получается бессмыслица – так было, когда в вечернем выпуске теленовостей я услышал полицейского, который объяснял, что преступник сумел пробраться в дом, так как дверь была «в общем и целом открыта». Разве это не то же самое, что быть «в общем и целом беременной»? Либо дверь открыта, либо нет. Никакого «общего» и «целого» тут быть не может.

В семидесятых на нас обрушилось слово «hopefully» («с надеждой»). Внезапно люди

---

¹ В современной России – «как бы».



оказались не в силах произнести ничего о том, что может произойти в будущем, не сказав этого слова. Однако почти всегда оно используется неправильно. Его используют в значении «I hope» («надеюсь»), однако «hopefully» означает вовсе не это.

Когда вы говорите: «Hopefully the meeting will be held Thursday» («С надеждой, совещание пройдет в четверг»), вы на самом деле говорите, что совещание пройдет в четверг в атмосфере надежд; хотя вы хотели сказать: «Надеюсь, совещание пройдет в четверг».

«Whatever» («и все такое») – это еще одно слово-«пустышка», ничего не прибавляющее к смыслу того, что вы говорите. Скажем, «When you called, I was out shopping or whatever» («Когда ты позвонила, я был в магазине и все такое»), «I thought it would be nice this weekend if we went to the beach or whatever» («По-моему, было бы неплохо в выходные сходить на пляж и все такое») и «I have to finish these letters or whatever» («Я должен закончить эти письма и все такое»).

О чем бы вы ни говорили, постарайтесь убрать из вашей речи подобные ничего не значащие слова.

Еще одно слово-«пустышка», которое распространилось в шестидесятых со скоростью лесного пожара и не оставляет нас до сих пор, – это «like» («вроде бы»). В те времена люди смеялись над теми, кто каждое предложение начинал с «like, you know» («да вроде бы»), но теперь повсюду слышишь нечто наподобие «I saw him, like, last Tuesday» («Я его видел вроде бы в прошлый вторник»). На самом деле это был не «вроде бы», а точно прошлый вторник. Если вы не хотите, чтобы вас приняли за ненормального, старайтесь избегать подобных выражений.

Как будто всего перечисленного выше мало: стоит нам отвлечься, и в нашу речь прокрадываются «эканье и меканье» – из них особенно известны два вида. Вы их без труда узнаете – это «э-э» и «м-м-м». Впустите их в свою речь, и люди решат, что вам не дано общаться с себе подобными.

## КАК ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ДУРНЫХ РЕЧЕВЫХ ПРИВЫЧЕК

Какая тренировка нужна, чтобы избавиться от этих привычек? Как и с любыми другими привычками, прежде всего нужна дисциплина. Попробуйте следующие три приема.

Во-первых, хочу снова напомнить – прислушивайтесь к самому себе. Если просто обращать внимание на то, какие слова слетают у вас с языка, то это может дать большой эффект. Вы увидите, сколько раз вы начинали и бросали на полпути ту или иную фразу, сколько раз возвращались к уже сказанному и сколько «э-э» загромождает вашу речь. Такой самоконтроль поможет вам очистить ее.

Во-вторых, обдумывайте заранее то, что вы хотите сказать. Я знаю, это кажется банальным, но зачастую к словам-«пустышкам» приходится прибегать из-за того, что, дойдя до середины фразы, вы не можете сообразить, как ее закончить. Я не хочу сказать, что вам следует сочинить в голове весь свой монолог прежде, чем открыть рот, но вы вполне можете, произнося первую фразу, обдумывать следующую и так далее. Если это кажется вам трудным, все равно попробуйте так поступить: вы увидите, что ничего трудного на самом деле нет. Наш мозг вполне способен делать два дела сразу. Немного тренировки – и вам это покажется вполне естественным.

В-третьих, попросите кого-нибудь послушать ваш разговор и останавливать вас всякий раз, когда вы произносите «пустышку» или штамп. Этот метод дает потрясающий эффект. Попросите вашего супруга, закадычного друга или, скажем, сослуживца прерывать вас коротким возгласом (они могут говорить «Стоп!» или «Бум!») каждый раз, когда вы скажете такое слово или фразу. Ваш «надсмотрщик» должен быть рядом с вами хотя бы два часа в день. Вы думаете, это будет вас раздражать? В том-то и вся соль. Гарантирую вам, после нескольких дней такого «отрицательного подкрепления» вы обнаружите, что начали подавлять слово, избранное мишенью. Кстати, советую работать только над одним словом или фразой. Если вам требуется избавиться от нескольких костылей, убирайте их по одному,

иначе вас будут останавливать так часто, что вашему «надсмотрщику» придется опасаться за свою жизнь.

## ПРОПУЩЕННЫЕ СЛОВА

Иногда в речи используется не больше слов, чем нужно, а меньше, – так, например, дикторы и спортивные комментаторы взяли за манеру пропускать в своей речи глаголы, даже если при этом меняется смысл фразы.

Когда во время баскетбольного матча комментатор говорит: «Ewing fouled on the play» («Юинг фолил»), он чаще всего имеет в виду, что фолили на Юинге. Однако, если судить по его словам, получается, что фолил именно Юинг. Почему бы ни сказать это как следует? Репортеры и ведущие вечерних теленовостей часто поступают таким же образом из-за новой привычки выбрасывать глаголы из своей речи.

Возможно, они полагают, что от этого их речь становится более эмоциональной: дескать, то, что они нам сообщают, настолько важно, что они не успевают вставлять глаголы. Но на самом деле это очередная речевая мода.

Если вы все еще думаете, что все эти привычки безвредны и все равно как говорить, попробуйте провести мысленный эксперимент, который я иногда ставлю, чтобы позабавиться. Я пытаюсь себе представить, как бы звучали некоторые уже хрестоматийные фразы из самых знаменитых речей нашей истории, если бы их произнесли без глаголов нынешние ораторы:

«Восемьдесят семь лет назад наши предки породили новый народ» – Авраам Линкольн.

«Не знаю, что предпочтут другие, что же касается меня, то дайте мне свободу или дайте мне смерть» – Патрик Генри<sup>1</sup>.

«И не задавайтесь вопросом, что может сделать для вас страна, спросите лучше, что для нее можете сделать вы» – Джон Ф. Кеннеди.

Или фразу из «Унесенных ветром», модернизированную Флоренс Кинг<sup>2</sup>: «Откровенно говоря, дорогуша, меня это не колышет».

## ПОЛИТИЧЕСКАЯ КОРРЕКТНОСТЬ

О политической корректности было сказано столько слов, и эта тема породила такую историю, что мне почти неприятно использовать этот термин. Однако, нравится нам это или нет, приходится иметь дело с этим термином и понятием, которое он обозначает, в повседневной жизни, а значит, и в повседневной речи. Причина этого – в небывалом самоутверждении таких групп людей, как женщины и национальные меньшинства, которые долгое время были в нашем обществе отлучены от власти. Их стремление к самоутверждению распространяется и на речь.

Они заявляют: то, как мы говорим, не менее важно, чем содержание, поскольку слова воплощают в себе идеи и психологические установки. Полагаю, в этом они правы. Если вы по старинке называли женщин слабым полом, вы тем самым увековечиваете безнадежно устаревшее представление о женственности. Если вы называли кого-то япошкой, это значит в вашу речь не просто случайно вкралось жаргонное словечко, а вы независимо от вашего желания напомнили слушателю о бытовавшем в эпоху Второй мировой войны представлении о японцах как о «желтой опасности». Эти примеры взяты из разных областей жизни, но они дают понять, почему члены этих групп населения чувствительны к тому, как их называют, и почему всем остальным также надлежит об этом помнить.

Тот факт, что мы живем в Америке 1990-х годов, преисполнен для нас глубокого смысла – как нравственного, так и практического. Нравственное значение заключается в том,

---

<sup>1</sup> Патрик Генри (1736—1799) – юрист, политический деятель, один из видных борцов за независимость. В 1920 году избран в Национальную галерею славы.

<sup>2</sup> Врач-психиатр.

что игнорировать чувства меньшинств, говоря в таком ключе, просто неэтично и болезненно для них.

Однако есть и чисто практический смысл: неосторожное высказывание на подобную тему может нанести вам немалый ущерб. Достаточно вспомнить об Эле Кампанисе, Джимми Греке<sup>1</sup> и других, чья карьера рухнула из-за неосторожно сказанных слов о чернокожих спортсменах. Следует внимательно следить за изменениями в терминологии. Я только что говорил о чернокожих (black) спортсменах. Это слово большая часть этой этнической группы предпочитала с 1960-х годов. Но так было не всегда, и перемены на этом не закончились.

В годы моего детства и даже в течение примерно десяти первых лет моей работы на радио и телевидении чернокожих людей называли неграми (Negro), и это слово считалось вполне приличным. В шестидесятых годах, когда чернокожие поднялись на борьбу за свои права, их лидеры заявили: они желают, чтобы их соплеменников называли чернокожими, а не неграми, и мы внесли эту поправку в речь сотрудников телевидения и радио, журналистов других средств массовой информации, иных специалистов и в повседневную речь большинства американцев.

В восьмидесятых годах появились новые термины. Лидеры чернокожих в США заявили, что людей их расы следует отныне называть афроамериканцами (African Americans). Лидеры мексиканского и испаноязычного населения выразили предпочтение, чтобы их называли испаноязычными (Hispanics) – термин, который сейчас вытесняется словом латиноамериканец (Latino). Иммигрантов из восточных стран и их потомков теперь именуют азиатами (Asians). Многие индейцы заявили, что хотят, чтобы их называли коренными американцами (Native Americans); другие предпочли, чтобы их называли так, как называются их племена, – причем это не должны быть названия, данные этим племенам белыми людьми.

Опыт подсказывает, что в грядущем эти термины будут вытеснены новыми. В недавно опубликованной статье The Washington Post привела данные о своем отношении к меняющейся этнической терминологии. В 1987 году термин «афроамериканец», для того времени относительно новый, появился в Post 42 раза. В 1993 году он появился 1422 раза. Слово «латиноамериканец» появлялось в Post 85 раз в 1987 году и 389 раз в 1993 году. Что касается термина «коренной американец», то в 1987 году он появлялся 112 раз, а в 1993 году – 339 раз.

Все это доказывает, что мы немало добились в том, чтобы оказывать своим ближним то уважение, которого они заслуживали с самого начала. Наша нынешняя речь отражает то признание, которое эти группы завоевывали более двадцати последних лет.

Но, позвольте узнать, где грань между уважением и паранойей? Не удаляемся ли мы от здравого смысла и справедливости и не приближаемся ли к глупости, когда слышим, что нельзя обращаться к женщинам «леди», потому что не все женщины – леди? В 1994 году одна женщина, редактор женского журнала (не журнала для леди), обратила на это внимание своего собрата (можно ли еще употреблять слово «собрат»?) редактора.

Делая на работе комплимент женщине по поводу ее платья, вы теперь сильно рискуете. Раньше можно было сказать: «В этом платье ты шикарно выглядишь!» Или: «Это платье тебя просто преобразило!» Теперь благоразумие подсказывает вам ограничиться чем-нибудь вроде: «Недурное платье».

Убого, не правда ли?

Зато безопасно. Вот что в наше время важно – безопасность. Когда в последний раз мужчина (из тех, кого мы называли ребятами) говорил при вас женщине (когда-то мы их называли девчонками) о том, что у нее красивая фигура? Или красивые ноги? Однако ее можно спросить, носит ли она в сумочке презерватив. Это вполне допустимо.

То, что раньше считалось оскорбительным, теперь допустимо, а то, что считалось допустимым, – оскорбительно. Как говорил озадаченный король Сиам в фильме «Король и

---

<sup>1</sup> Знаменитый игрок на тотализаторе.

я»: «Что было так – было так. Что было не так – было не так. А теперь – попробуй разбери!»

Разумеется, в наше время смешной акцент этого короля сочли бы политически некорректным. И все же: что плохого в хорошем этническом юморе? Что может быть забавнее хорошего еврейского анекдота, если только в нем нет насмешек и тупого фанатизма? Или ирландского анекдота? Или итальянского? Или негритянского? Великие комики вроде Майрона Коэна, Сэма Левенсона и Джеки Глизона в наши дни едва ли сумели бы заработать себе на хлеб. Ричард Прайор выпустил свой альбом «That Nigger's Crazy» («Этот черномазый сошел с ума») как раз вовремя. Сегодня он не нашел бы фирмы, которая согласилась бы выпустить пластинку с таким названием.

Таковы опасности злоупотребления политической корректностью.

Давайте не будем бояться обидеть кого-нибудь настолько, чтобы не потерять способность отличать уважение от паранойи.

## 6

### Деловая беседа

*Основы бизнеса*

*Искусство продавать, в том числе и себя*

*Как разговаривать с начальством и подчиненными*

*Деловые совещания и доклады*

*Приемы Кейси Штенгеля*

Не могу поручиться за точный процент, но вполне можно предположить, что примерно половина разговоров, которые мы ведем, происходит в рабочее время. Сам я скорее тележурналист, чем администратор, но я участвовал в стольких деловых совещаниях в качестве докладчика, выступающего в прениях, председателя и рядового участника и разговаривал со столькими руководителями крупнейших компаний Америки, что сформулировал несколько указаний, которые способны помочь вам в деловых разговорах.

### ОСНОВЫ БИЗНЕСА

Неудивительно, что любой из преуспевающих бизнесменов, которых я могу припомнить, – хороший собеседник. В этой главе я поделюсь с вами практическими выводами, которые узнал от них и на собственном опыте. Они начинаются со следующих трех тезисов.

1. Основные принципы ведения светской беседы относятся и к деловым переговорам. Если вы хотите быть хорошим собеседником, будьте раскованны и откровенны и умеете слушать.

2. Если вы говорите с людьми вашей профессии или работающими в той же сфере деятельности, они, по всей вероятности, должны знать применяемую вами специальную терминологию, и все же постарайтесь выразаться пояснее.

А если вы говорите с теми, кто работает в других областях, необходимо принять за основу противоположное предположение – аудитория или другие участники совещания не знакомы с вашей терминологией, а значит, вам придется говорить избегая профессиональной лексики.

3. Время – деньги. Не злоупотребляйте временем ваших собеседников и слушателей. Не болтайте до конца делового обеда о вчерашнем футбольном матче или о вашей последней игре в гольф, чтобы потом решить то, для чего вы встретились, в течение торопливой пятиминутной дискуссии. И не пытайтесь стать душой общества, произнося двадцатиминутный монолог, в то время как всем остальным не терпится приступить к делу.

Последний пункт следует объяснить подробнее. Разве вас не страшит получасовой телефонный разговор с едва знакомым человеком в тот момент, когда вам позарез нужно

закончить предложения по контракту? Разве вам нравится, когда ваш босс пять минут ходит вокруг да около, прежде чем, наконец, начнет излагать, для чего он, собственно, зашел к вам в офис?

Не будьте похожими на них. Имейте представление, о чем вы говорите, и, независимо от того, идет ли речь о непринужденном разговоре с сослуживцем в его кабинете или о выступлении на совещании огромной важности, будьте начеку. Заранее обдумайте предмет, свои аргументы, возможные вопросы и наиболее убедительные ответы на них.

И не забывайте о своем собеседнике, о том, что он хотел бы узнать и нужно ли ему это. Вот, например, достаточно типичная ситуация: если вам требуется узнать объем продаж за последний месяц, спросите об этом Сьюзен из отдела продаж. Однако не следует в связи с этим излагать ей маркетинговую стратегию корпорации на будущий финансовый год. Это будет напрасной тратой ее времени, да и вашего тоже.

Это не означает, что вы должны быть замкнутым. Лучший способ поддержать моральный дух и производительность труда ваших подчиненных на должном уровне – держать их в курсе дела, так что порой, посвятив их в подоплеку происходящего, вы дадите им возможность почувствовать себя «посвященными» и тем самым сильный стимул к работе. Однако не следует превращать любой деловой разговор в брифинг. Нежелательно, чтобы о вас отзывались как о человеке, который на вопрос «который час?», объясняет принцип действия часового механизма.

## **ИСКУССТВО ПРОДАВАТЬ**

Все мы что-то продаем. Каждый рабочий день вы продаете себя, свое образование и опыт – причем независимо от того, работаете вы продавцом или еще кем-то. Возможно, вы читаете эту книгу потому, что хотите продать себя подороже. Когда речь заходит о купле-продаже, те, кто преуспевает в бизнесе, соблюдают несколько правил. Вам нужно хорошо изучить свои товары и услуги, а также все, что помогает и мешает их продавать. Единственный способ добиться этого – разговаривать со своими коллегами и читать любую доступную литературу, где описывается опыт других.

Именно так многие преуспевающие люди в беседах со мной сформулировали секрет успешных продаж. Один из тех, от кого я это услышал, – Джек Кент Кук, один из богатейших людей Америки, который узнал этот секрет в возрасте четырнадцати лет. Состояние Джека оценивают суммой от 600 миллионов до миллиарда долларов, его капиталы вложены в разнообразнейшие предприятия – от делового центра Chrysler Building в Нью-Йорке до футбольной команды Washington Redskins.

Мы обедали в ресторане Люка Зейберта в Вашингтоне, когда он рассказал мне, как в первый раз сумел что-то продать. Это произошло в самый тяжелый период Великой депрессии, когда Джек был еще ребенком. Он жил тогда в Канаде, ни у кого не было денег, чтобы что-нибудь купить. Словом, худший момент для начала карьеры торговца трудно представить. Но матери Джека требовалось два с половиной доллара, чтобы заплатить за телефон, а у нее их не было.

Поэтому Джек поступил на работу – стал торговать вразнос энциклопедиями. К книгам прилагалась инструкция о том, как их успешно продавать. Однако Джек, глуповатый и самоуверенный, как все подростки, не обратил на эти наставления никакого внимания, так как считал, что может преуспеть благодаря исключительно своему обаянию и умению убеждать.

Так вот: каждый, кто знаком с Джеком Кентом Куком, знает, что и того, и другого ему не занимать, но этого недостаточно, особенно если тебе всего четырнадцать лет. Он попытал счастья с неким мистером Пикерингом, лавочником, и потерпел сокрушительное поражение. Тогда он решил заглянуть в инструкцию. Он сел и досконально ее изучил, потратив на это целых два часа.

При встрече со вторым потенциальным покупателем ему удалось сорвать банк, потому

что он следовал данным в инструкции указаниям. Решил дело заданный им вопрос: «Куда прикажете доставить книги?»

Затем он вернулся к мистеру Пикерингу, и результат был прямо противоположный его первой встрече с ним. Пике-ринг тоже купил полный комплект энциклопедии. В конце дня Джек прибежал домой и вручил матери не каких-то там два с половиной доллара на телефон, а двадцать четыре доллара и пятьдесят центов.

– Думаю, это был самый радостный момент в моей жизни, включая и все полученные моей командой суперкубки, – говорит сегодня Джек.

Он сумел добиться успеха потому, что следовал двум правилам успешной продажи: во-первых, знать, что продаешь, и во-вторых, заключив сделку, ничего больше не предлагать.

Вопросом, куда доставить книги, он достиг обеих целей – склонил покупателя приобрести товар и закончил переговоры о ней.

Разговаривая с покупателем, следует соблюдать еще одно важное правило: упирайтесь на преимущества товара, а не на его особенности. Не говорите о том, что у вашего тостера есть такая умненькая микросхемка, которая обеспечивает поджаристую корочку при любых условиях. Расскажите о том, как замечательно будет сесть за завтрак с чашечкой кофе и золотистой английской булочкой. Не объясняйте, какие премии и выплаты полагаются по условиям страхового полиса. Расскажите клиенту об уверенности в завтрашнем дне, которую он почувствует, и о том, как благодарны будут ему супруга и дети, узнав, что отцом семейства заложен краеугольный камень их финансового благополучия.

## **СОБЕСЕДОВАНИЯ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ**

Как выгоднее себя продать

Самый важный товар, который вам когда-либо придется продавать, – это вы сами, поэтому следует делать это правильно. Продать себя – произвести благоприятное впечатление во время собеседования при приеме на работу, выполнять свои обязанности так, чтобы получить повышение, взаимодействовать с другими компаниями так, чтобы стать для них привлекательнее, и в результате продвинуться по службе и больше зарабатывать – вот ваша главная задача при продаже. Любому человеку, работающему в сфере бизнеса, приходится в течение своей карьеры пройти через это по крайней мере несколько раз.

Поскольку я и сам был не один раз в подобных ситуациях, я разработал для себя четыре основополагающих правила, которым необходимо следовать. Мне они помогли – возможно, помогут и вам:

1. Покажите потенциальным нанимателям, чем вы можете быть полезны им.
2. Будьте максимально открыты.
3. Приходите подготовленным.
4. Задавайте вопросы.

Теперь я разъясню каждый из пунктов подробнее.

Что можете сделать только вы? Если перефразировать президента Кеннеди, не спрашивайте, что наниматель может сделать для вас, но что вы можете сделать для вашего нанимателя. Не рассказывайте тому, кто проводит собеседование, содержание вашего резюме – он уже прочел его. Лучше расскажите, почему вы сможете справиться с этой работой лучше, чем кто-либо другой; заставьте их думать о том, как повезет боссу, который вас наймет. Другими словами, подчеркивайте ваши преимущества, а не особенности. Для этого расскажите о том, что вы знаете и умеете, – об имеющемся у вас опыте и связях в области вашей деятельности и о том, какие способности вы продемонстрировали на предыдущих местах.

Открытость. И снова оно, это слово, это качество, которое жизненно необходимо в любой беседе, будь то светская или деловая, для того чтобы преуспеть. Не позволяйте вашей деловитости задуть вашу открытость. Постарайтесь продемонстрировать энтузиазм, с которым вы будете относиться к работе. Эта любопытная черта не часто встречается у тех,

кто приходит на собеседование, и проявивший ее кандидат на должность иногда обнаруживает, что именно это качество оказалось решающим.

Я знаю одного бывшего вашингтонского директора по связям с общественностью, которому, приняв его на работу, новый босс позднее объяснил, что именно отличало его от других, явившихся на собеседование: «Вы четко сказали нам, что хотите занять эту должность, вы проявили по этому поводу большой энтузиазм и объяснили, что у вас есть опыт, позволяющий с ней справиться. Вы были с нами честны».

Один мой знакомый кинопродюсер дал объявление о том, что ему нужна секретарша. После перечисления требуемых для этой должности навыков по части делопроизводства в объявлении говорилось: «Должна быть внимательна». Из всех пришедших на собеседование кандидатов лишь одна сказала: «Между прочим, я очень внимательна». Ее-то и приняли.

Еще одним примером может служить история о том, как я поступил на свою первую в жизни работу на радиостанции в Майами. У меня не было никакого опыта в радиожурналистике. Полный нуль. Зато какой у меня был энтузиазм! Директор станции сразу уцепился за это и решил, что меня следует принять, потому что со мной можно как следует поработать и у меня есть хорошие задатки. Это произошло тридцать семь лет назад, и я до сих пор работаю на той должности, на которую он меня взял тогда несмотря на отсутствие опыта.

Подготовка. Проанализируйте главные сведения, которые хотите сообщить о себе. Можете даже записать их на листке бумаги и несколько раз просмотреть перед собеседованием. И не отмахивайтесь от трудных вопросов – запишите их и потом прикиньте, как будете отвечать. Например, если вы за последние семь лет трижды меняли работу, приготовьтесь ответить на вопрос почему. А если захотите, устройте себе генеральную репетицию: пусть кто-нибудь сыграет роль вашего потенциального нанимателя и проведет с вами «собеседование». Это чрезвычайно эффективный прием, который даст вам гораздо больше шансов получить желаемую работу.

Спрашивайте! Никого не удивит, если он прочтет в этой книге, что я настоятельно рекомендую вам задавать вопросы, будь то во время собеседования при приеме на работу или во время разговора в метро. Только спрашивая, можно что-то узнать, а во время собеседования вы, разумеется, хотите узнать о фирме, где будете работать, не меньше, чем фирма о вас.

Лучшей возможности получить информацию о вашем возможном месте работы или начальнике нельзя и придумать. Кроме того, наниматели уважают того, кто демонстрирует свою инициативность и задает вопросы относительно фирмы. Это значит, вы обладаете двумя решающими для приема на работу качествами, о которых мы только что говорили: вы пришли подготовленным и вы внимательны.

Харви Маккей, председатель и глава компании Mackay Envelope Corporation в Миннеаполисе, благодаря своим феноменальным успехам в бизнесе несколько раз был гостем моих радио – и телепередач в качестве автора серии книг о том, как преуспеть в работе, первой из которых была книга «Как плавать среди акул и не быть съеденным живьем». Его третий бестселлер, опубликованный в 1993 году, назывался «Средство от акул: Как получить работу, которая вам по душе, и удержаться на работе, которую вы любите... на нынешнем безумном рынке труда».

В «Средстве от акул» подчеркивается, как важно задать хорошие вопросы во время собеседования, и даются отличные советы относительно того, какие именно вопросы следует задавать. В качестве примера Маккей упоминает, что в каждой фирме любят, когда спрашивают о ценностях этой фирмы. «Если вам удастся задать положительный по тону вопрос, связывающий ценности фирмы с ее работой, вы уже немало сделали для того, чтобы продемонстрировать – вы здесь будете на месте».

Если фирма, где вы ищете работу, является одним из лидеров в своей отрасли, спросите об ее успехах. Так пишет Харви, а я могу это подтвердить на основе множества выступлений перед служащими различных корпораций: «Преуспевающие фирмы, подобно

преуспевающим людям, обычно не страдают от избытка скромности и падки на искусную лесть». С другой стороны, если эта фирма числится в замыкающих, вы могли бы спросить: «На какие фирмы вашей отрасли хотелось бы вам походить? И как вы предполагаете этого достигнуть?»

Харви также соглашается с тем, что очень важно уметь слушать. Задав вопрос, пишет он, «внимательно слушайте ответ. Не должно казаться, что ваши заковыристые вопросы интересуют вас больше, чем реакция на них и ответы».

Если вы иниматель

Если собеседование проводите вы сами, следует показать, что вы обладаете теми же чертами, которые желаете видеть в кандидате на должность, – откровенностью, энтузиазмом, внимательностью и готовностью задавать вопросы.

Не сосредотачивайтесь только на квалификации. Постарайтесь увидеть, что за человек перед вами. Ощущает ли он энтузиазм по поводу новой работы? Будет ли он старательным работником? Если вы чувствуете, что человек застенчив или испуган, попытайтесь разрядить обстановку с помощью одного из приемов, описанных в главе 2. Если в резюме вы увидите что-то необычное – скажем, кандидат жил в Гонконге или работал в цирке, попросите рассказать об этом подробнее. Часто это помогает человеку разговориться, а вам – незаметно перейти к его опыту на других должностях.

Не забывайте: откровенность и энтузиазм требуются и от вас. Будьте честны, рассказывая о работе и о себе как начальнике. А если вы не будете демонстрировать энтузиазм по поводу вашей фирмы, кому захочется там работать?

## **КАК РАЗГОВАРИВАТЬ С НАЧАЛЬНИКОМ**

Ну вот вы и получили работу. Как насчет разговоров, которые предстоят вам теперь? Было бы неплохо рассказать, что мы одинаково говорим со всеми и в любой обстановке, в том числе и на работе. Но это не так.

С начальством вы разговариваете по-другому, нежели с теми, кто равен вам, или с подчиненными. И по-человечески это вполне можно понять – ведь ваш начальник по определению не равен вам.

В армии младший лейтенант будет говорить с генералом, который командует его частью, по-другому, чем с такими же лейтенантами, как он сам. А с майором – своим непосредственным начальником – он будет говорить более дружески и непринужденно, чем с генералом.

С начальником следует говорить почтительно. Все мы осознаем это, когда общаемся со своим начальством, и говорим с ним иначе, чем с остальными людьми, – если не другими словами, то другим тоном или по-другому держась.

Но не следует разговаривать с начальником и подхалимским тоном. С Тедом Тернером я так не говорю, и мне неизвестен кто-либо, кто бы пытался к нему подлизываться. Не нужно ни важничать, ни раболепствовать, иначе вы скорее всего много потеряете в глазах начальства.

На любой работе и по многим причинам – не только для разговоров – хорошо бы иметь сведения о вашем начальнике. Это не значит быть с ним запанибрата и приглашать его выпить после работы. Однако я бы хотел лучше узнать своего начальника по тем же основательным причинам, по которым следует знать свое место на работе – свою роль, свой вклад в дело фирмы, свои сильные и слабые стороны, что следует улучшить в себе и каковы ваши первоочередные задачи.

Из собственного опыта общения с начальством мне известно: если все идет замечательно, не нужно беспокоиться о том, как говорить с начальником. Но если вы чувствуете: что-то действительно не так – здесь следует довериться своей интуиции.

Поэтому начинайте разговор с начальником совершенно откровенно и не забывайте пользоваться двумя словами, рекомендованными Гербом Коэном: «Помогите мне». Если



начальник заявит, что он вами недоволен, не выказывайте страха или возмущения. Вместо этого сформулируйте ваше высказывание следующим образом:

«Мне думается, я бы мог исполнять свою работу более эффективно. Не могли бы вы помочь мне разобраться, на каких направлениях мне следует сосредоточиться?»

Или: «Я не уверен, что понимаю, с какой стороны подойти к этому проекту. Мне бы помогло, если бы вы объяснили, что следует предпринять в первую очередь».

Если вы так скажете, вам гарантирован успех, если только ваш начальник не параноик и не тупица. В этом случае вам следует начать искать не новые подходы к нему, а новую работу, так как проблема заключается не в вас, а в начальнике.

## **КАК ГОВОРИТЬ С ПОДЧИНЕННЫМИ**

Здесь действует простое правило: говорите с теми, кто работает на вас, так же, как вы хотели бы, чтобы ваш начальник говорил с вами.

В крупных организациях зачастую периодически проводится аттестация работников, определяющая цели и задачи каждого служащего. В более мелких компаниях взаимоотношения в коллективе могут быть менее формализованы. Но такие аттестации проходят именно для того, о чем мы здесь говорим, – они гарантируют, что вы будете регулярно общаться с каждым из ваших подчиненных и объяснять им, в чем именно состоит их работа и что они, по вашему мнению, должны сделать, чтобы у них это получалось лучше, и на чем конкретно они должны сосредоточиться в период до следующей аттестации. Специалисты по работе с кадрами объяснят вам, что на аттестационном собрании, где разбирается работа ваших подчиненных, вам следует быть не только судьей – нужно также прислушиваться к высказываниям ваших подчиненных о вас, о сильных и слабых сторонах работы учреждения и вашей роли в ней и о том, что, по их мнению, вы можете и должны сделать для улучшения.

Периодические аттестационные собрания с участием работников вашей фирмы – единственный метод общения (а не просто разговора) с вашими подчиненными. Однако не следует ограничиваться собраниями, которые проводятся каждые шесть месяцев. Следует также в рабочем порядке объяснять вашим подчиненным, как у них обстоят дела. Давайте им четкие инструкции. Если важен фактор времени, убедитесь, что они это поняли, и установите им срок выполнения задания. Чтобы убедиться, что вас поняли, поощряйте подчиненных задавать вам вопросы.

Не скупитесь на похвалы за хорошую работу. Если что-то вас не устраивает, так и скажите. Не избегайте конфликта, надеясь, что проблема сама рассосется, и не откладываете решительные действия на неделю, когда кровь ударит вам в голову и дело кончится тем, что вы просто наорете на подчиненного. Такой стиль обращения со взрослыми людьми, в том числе и теми, кто работает под вашим началом, – это каменный век, таким образом можно навсегда испортить отношения с этим подчиненным, да и с остальными сотрудниками.

Также не следует вести с подчиненными закулисные интриги, выражая свое недовольство работой одного подчиненного другому и используя его как посредника. Имейте достаточно профессионализма, честности и мужества сделать это сами.

Чем способен помочь помощник

Работников, которые раньше назывались секретарями, секретаршами или даже секретутками – что это я расшалился на старости лет? – теперь чаще именуют помощниками. Однако как бы ни называлась должность, эти люди – своего рода секретное оружие многих фирм, то звено, которое обеспечивает успешную деятельность всей организации. Они экономят время и увеличивают эффективность работы не только своего начальника, но и сослуживцев, и то же самое они могут делать и для вас.

Что касается меня, то те, кто работает со мной, знают: обо всем, имеющем отношение к распорядку моей работы, следует говорить прежде всего с Джудит Томас, моим помощником и одним из заместителей продюсера программы «Ларри Кинг в прямом эфире». Иногда до

меня не дозвонишься и в течение недели, но Джуди почти всегда сумеет найти ответ на ваш вопрос и втиснуть вас в календарь моих встреч – искусство, в котором ее трудно превзойти. Она грозит написать об этом книгу и озаглавить ее «Позвоните Джуди», поскольку именно это я говорю всем, кто хочет назначить мне встречу или даже заставить меня принять какое-то решение по телефону.

Если все, что вам от кого-то требуется, – это простая информация, сначала обратитесь к его помощнику. Он иногда способен навести справки или устроить деловую встречу быстрее, чем его начальник. Зачем оставлять начальнику записку с просьбой перезвонить вам, если решение вопросов, с которыми вы пришли, он все равно поручит помощнику? Иногда, обратившись к помощнику вместо начальника, вы можете сильно облегчить жизнь и себе, и им обоим, а заодно получить нужную информацию гораздо раньше.

Продемонстрируйте свое уважение к компетенции и знаниям помощника. Хороший помощник – это настоящий клад для любой организации, и обращаться с ним следует соответственно. Помимо всего прочего это просто умная тактика. Помощник, который чувствует, что вы его цените, и с которым вы нашли верный стиль общения, не пожалеет сил, чтобы помочь вам, – и горы свернет, лишь бы у вас все получилось как надо.

Как вести деловые переговоры

Обладая множеством прочих талантов, мой друг Герб Коэн специализируется еще и по ведению деловых переговоров. Двести дней в году он проводит в разъездах, выполняя поручения крупнейших корпораций Америки. Его книга «Давайте договоримся!»<sup>1</sup> оставалась в списке бестселлеров *The New York Times* в течение девяти месяцев и была бестселлером в Австралии три года! У президентов Картера и Рейгана он был советником по борьбе с терроризмом. Короче говоря, Герб знает, как вести переговоры.

Его первый крупный успех был достигнут еще в отрочестве, когда мы заканчивали девятый класс школы *Venonhurst Junior High* и готовились перейти в старшие классы в школе *Lafayette High*. Это, можно сказать, классический пример того, как даже в неблагоприятной для тебя ситуации можно превратить вполне возможное поражение в победу, если вести переговоры с позиции силы.

У нашей троицы – Герба Коэна, Брэззи Эббэйта и меня – был одноклассник Джил Мермельштейн по прозвищу Швабрик – его густая копна рыжих волос очень напоминала швабру. Однажды, когда мы узнали, что родители внезапно увезли Швабрика в Аризону, потому что он заболел туберкулезом, мы решили известить об этом школу. Однако у Герба появилась идея: сказать, что Швабрик не уехал, а умер, собрать деньги на цветы и потратить их на хот-доги и лимонад в кафе Натана, нашем любимом пристанище.

К несчастью, наш замысел удался даже слишком. После того как директор школы позвонил Швабрику домой и обнаружил, что его телефон действительно отключен, в школе принялись безутешно оплакивать Швабрика, и полученных нами денег оказалось достаточно на целое пиршество у Натана. Однако на этом дело не кончилось. Директор школы доктор Ирвинг Коэн (не родственник, а только однофамилец Герба) решил учредить премию памяти Джилберта Мермельштейна, которую должны были ежегодно вручать лучшим ученикам, и поставил нас в пример другим за то, что мы своим сбором денег почтили его память.

К несчастью, Швабрик в самом буквальном смысле явился на собственные похороны. В тот самый день, час и минуту, когда доктор Коэн заливался соловьем на общем собрании учеников по поводу памяти Швабрика и о том, какие мы молодцы, что решили ее почтить, мнимый покойник появился в актовом зале. Ему, слава богу, стало гораздо лучше, и он хотел зарегистрироваться на осенний семестр.

Герби вскакивает на ноги, складывает руки рупором и, обернувшись, вопит: «Швабрик! Убирайся домой! Ты умер!» Наши одноклассники сначала онемели, а потом расхохотались. Однако доктору Коэну было не до смеха. Последовало то, что любому подростку может присниться лишь в кошмарном сне, но потом был триумф переговоров.

---

<sup>1</sup> Существует русский перевод: Герб Коэн. Искусство вести переговоры и заключать сделки. – М.: АСТ, Транзиткнига, 2005.

Доктор Коэн вызывает нас в кабинет и заявляет:

– Вы все трое исключаетесь. Аттестата вам не видать – ни в этом году, ни в будущем, ни в любом последующем... Вы сделали самую большую гадость, какую только мне пришлось видеть за долгие годы работы в школе.

Пока мы с Брэззи размышляем о прелестях жизни с «волчьим билетом», Герби переходит в наступление. Он говорит директору:

– Минуточку, док. Вы вот-вот сделаете страшную ошибку.

– Что-что?

– Если вы поступите так, как сказали, вашей карьере конец.

Доктор Коэн спрашивает:

– Что ты имеешь в виду? Герб продолжает:

– Ну хорошо, мы не получим аттестата... а как насчет вас? – и наносит решающий удар: – Если вы нас исключите, будет расследование. А при расследовании... встанет вопрос: почему вы поверили на слово трем тринадцатилетним мальчишкам, которые заявили, что кто-то умер. Почему вы не проверили их сообщение?

– Мы проверили, – возражает доктор Коэн.

– Неужто, док? – продолжает Герби, по-прежнему нагло именуя доком человека со степенью доктора философии. – Вы сделали один-единственный телефонный звонок, и вам сказали, что телефон отключен. И на основании этого телефонного звонка вы написали в чьем-то личном деле: «Умер»? Мы ведь не отличаемся примерным поведением, а вы удовлетворились одним телефонным звонком.

И Герб нанес завершающий удар:

– Док, может, нас и исключат, но вы-то точно вылетите с работы. – И, сделав эффектную паузу, спокойно добавил: – Почему бы нам не замять всю эту историю?

Переговоры Герба увенчались полным успехом и для него, и для нас, его первых клиентов. Доктор Коэн согласился замять дело. Он позволил нам окончить школу.

Этот случай положил начало карьере Герба в области ведения переговоров. Хотя сейчас он работает на уровне высшего руководства крупнейшими корпорациями и даже международном, он может дать вам личный совет и по такому прозаическому, повседневному вопросу, как получение банковской ссуды. В книге «Давайте договоримся!» он говорит:

«Вот каким приемом следует воспользоваться. Если вы мужчина, оденьтесь в серую тройку – специальный костюм для банковских ссуд. Если вы женщина, наденьте деловой пиджачный костюм. Наденьте дорогие золотые часы и значок члена общества Phi Beta Карра<sup>1</sup>, если сможете у кого-нибудь его одолжить. Попросите трех своих друзей – вашу свиту – экипироваться аналогичным образом. Идите по банку, источая флюиды, которые говорят: «Эй, вы! Я руководитель фирмы, который решил прогуляться по этому банку. Держитесь от меня подальше с вашими гадкими деньгами... мне они не нужны. Я иду бросить в ящик письмо». Сделайте так, и заведующий отделом кредитов проводит вас до выхода из банка, и затаив дыхание, будет идти за вами полдороги домой».

Главная мысль Герба заключается в том, что не только ваши слова, но и облик и жесты должны производить впечатление успеха, а не отчаяния. Действуя так, будто вы ведете переговоры с позиции силы, вы можете одержать верх, даже если на самом деле вашу позицию нельзя назвать сильной.

Кодекс Боба Вульфа

Каков бы ни был предмет ваших переговоров, я, основываясь на личном опыте, советую говорить на языке Боба Вульфа. Не случайно Боб был представителем звезд первой величины в сферах шоу-бизнеса, спорта и средств массовой информации. Клиенты приходили к нему, а соперники уважали его потому, что он говорил так же, как и работал, – честно, профессионально и с юмором.

Поэтому я всегда с гордостью говорил людям: «Мой агент – Боб Вульф». Я всегда

---

<sup>1</sup> Привилегированное общество студентов и выпускников колледжей в Америке.

считал: если я могу сказать, что меня представляет такой уважаемый человек, как Боб, это служит мне лучшей рекомендацией.

Боб никогда не прибегал к угрозам или враждебному тону. Он считал тех, кто сидит по другую сторону стола переговоров, нашим достойным соперником, а не смертельным врагом. Именно так он и говорил. Он не считал возможным сказать менеджеру команды Boston Celtics: «Если вы не дадите Ларри Берду то, чего он хочет, я скажу ему не появляться на тренировочной базе». Он не считал возможным расторгать контракты и даже угрожать этим. Он ни разу не сказал Теду Тернеру: «Если вы не согласитесь с нашими условиями, сегодня вам придется давать повтор старого выпуска программы «Ларри Кинг в прямом эфире», потому что я позабочусь, чтобы его не было в студии».

Однако он с охотой давал понять, что у нас есть другие варианты, и во многих случаях даже разъяснял, в чем именно они состоят, но ни разу не шел напролом, угрожая разорить партнера по переговорам. Это было не в характере Боба, и он так не поступал.

Он не любил побед, дающих крупный выигрыш, но на короткий срок. Не раз он напоминал мне: если ты сейчас сорвешь несколько лишних баксов, но при этом навсегда оттолкнешь от себя партнеров и этот контракт будет последним, который они с тобой подпишут, то твоя победа в конечном счете выйдет тебе боком. Той же философии придерживаются Герб Коэн и Харви Маккей.

Таков мой последний совет относительно того, как вести переговоры, основанный на моем личном опыте и частых беседах со многими специалистами в этой области: старайтесь подружиться со своим противником, чтобы иметь возможность одержать над ним победу и в следующий раз. Таков один из множества уроков, которые следует усвоить у этих весьма преуспевающих специалистов по переговорам.

Если вы последуете их примеру и будете говорить, как они, а об этом я рассказал в данной главе, то вас ждет успех – и сегодня, и завтра.

## СОВЕЩАНИЯ

Все мы любим брюзжать по поводу совещаний, так что кому-то нужно замолвить за них словечко. О совещаниях достаточно сказать следующее: если нескольким людям нужно что-то решить или спланировать, как достигнуть какой-либо цели, наилучший и наиболее эффективный способ этого добиться – хорошее совещание. В то же время всем нам хорошо известно: плохое совещание – это пытка.

Вот несколько простых советов относительно совещаний.

Если вы рядовой участник

Лучший способ сэкономить время? Не приходите. Если в вашем присутствии на совещании нет насущной необходимости, попросите обойтись без вас или скажите, что в это время вам необходимо быть в другом месте.

Чем меньше будет сказано, тем лучше. Раз уж вы почтили совещание своим присутствием, но обсуждаемая тема не касается вашей сферы деятельности, постарайтесь преодолеть искушение вступить в разговор только ради того, чтобы вас заметили.

Некоторые считают своей обязанностью присоединиться к дискуссии, чтобы другие запомнили: они в ней участвовали. Лучше прослыть человеком, который открывает рот лишь тогда, когда может высказать веское мнение, нежели пустозвоном, готовым болтать без умолку на любую тему.

В Вашингтоне я слышал историю о том, как президент Келвин Кулидж впервые получил чек на президентское жалованье. Курьер из Министерства финансов постарался задержаться в Овальном кабинете, чтобы посмотреть, как отреагирует этот человек из маленькой вермонтской деревушки, получив чек на такую крупную сумму.

Когда Кулидж спросил его, чего он ждет, курьер объяснил, что ему любопытно, не скажет ли президент что-нибудь об этом чеке.

Кулидж снова посмотрел на чек, потом на курьера и сказал:

– До свидания.

Репутация «молчаливого Кела» довольно прочно закрепилась за Кулиджем. Однажды Белый дом посетила делегация женщин, и одна из них за чаем сказала ему:

– Мистер президент, я заключила пари с остальными леди в нашей делегации, что смогу заставить вас произнести больше двух слов.

Кулидж на это ответил:

– Вы проиграли.

Возможно, эта женщина и проиграла свое пари, но можно поспорить, что любое слово, сказанное Кулиджем, было предметом всеобщего внимания.

Не унижайте других людей. Участвуя во многих совещаниях, вы услышите куда больше лишнего, не имеющих отношения к делу фраз и просто глупостей, чем заслуживаете, но такова жизнь. Подавляйте желание сказать представителю, сидящему по другую сторону стола переговоров, что ничего глупее только что им сказанного вы в жизни не слышали, даже если так оно и есть. Этим вы ничего не добьетесь, зато в рекордно короткий срок наживете врага.

Будьте готовы задавать риторические вопросы. Иногда совещания застопориваются на каком-нибудь тезисе, высказанном одним из его участников в самом начале. В этом случае необходимо, чтобы кто-то прекратил топтание на месте, задав во всеуслышание давно назревший вопрос типа: «А не простудится ли король, простояв столько времени голым?»

Избегайте экспромтов. Если вы заранее знаете, что вам придется выступать, или считаете необходимым высказаться по какому-то конкретному поводу, заблаговременно набросайте на бумаге тезисы вашего выступления – в противном случае ваше выступление наверняка затянется и вы, возможно, потеряете поддержку коллег, сидящих за столом переговоров. Дело в том, что, говоря экспромтом, вы будете то и дело отступать от темы, «окать» и «мекать» и в целом произведете гораздо менее благоприятное впечатление.

При любых обстоятельствах не бойтесь пошутить. Время от времени совещание остро нуждается в дозе юмора, особенно если оно затянулось и никто не решается объявить перерыв. Как-то раз в начале восьмидесятых одному моему вашингтонскому знакомому довелось присутствовать на длинном и скучнейшем совещании по поводу распространявшейся тогда практики превращения муниципального жилья в кондоминиумы. Видя, что совещание затянулось настолько, что ничего продуктивного от него больше ждать не приходится, а председатель не решается закрыть дебаты, этот человек с совершенно бесстрастным лицом заявил: «Будучи католиком, я против кондоминиумов». На том совещание и завершилось.

Если вы председатель

Торговцы недвижимостью говорят, что три важнейших фактора, которые следует учитывать, – это расположение, расположение и еще раз расположение. Три важнейших фактора, которые определяют успех совещания, – это подготовка, подготовка и еще раз подготовка. Поэтому, чтобы быть уверенным, что совещание достигнет поставленной цели, разработайте повестку дня – пусть даже неофициальную, в виде нескольких пометок в блокноте. Это значительно увеличит ваши шансы на достижение цели, поскольку на совещание будут вынесены именно те вопросы, которые вы желаете. Кроме того, нужно учесть следующие полезные советы.

Начинайте вовремя. Кажется банальностью, но вспомните, сколько совещаний, на которых вы присутствовали, не удовлетворяли этому требованию. Светские разговоры должны заканчиваться в кулуарах до начала совещания и возобновляться лишь после его окончания. Если совещание открывается обсуждением за столом переговоров вчерашнего футбольного матча, то это не способствует созданию продуктивной обстановки, в которой будут быстро рождаться единственно верные решения. Столь же отрицательное действие на итоги совещания оказывают опоздавшие, которые прокрадываются в зал в первые десять – пятнадцать минут.

Будьте решительны. Вы определили круг рассматриваемых проблем. Последние два

вопроса, которые нужно задавать при рассмотрении каждого пункта повестки дня, такие: что необходимо предпринять и кто за это возьмется? Если вы не дадите на них четких ответов, то незачем было и проводить совещание.

Будьте тверды. Не позволяйте окружающим тратить время впустую или пытаться свести друг с другом счеты. Не нужно их журить, пусть за вас это сделают часы. Просто скажите: «Извини, Пит, но нам пора переходить к следующему вопросу». Не стоит бояться показаться грубым деспотом, и вообще, как говорится, не берите в голову. Если вы сможете провести краткое и результативное совещание, вы заслужите куда больше благодарности и авторитета, чем позволив всем болтать о пустяках и провалив совещание. От этого вам точно лучше не будет.

Чтобы избежать неудачных совещаний, не забывайте, что, перефразировав шекспировского Юлия Цезаря, можно сказать: «Беда, мой милый Брут, не в совещаниях, а в нас самих».

## ДОКЛАДЫ

Доклады являются разновидностью публичных выступлений, на которых я остановлюсь подробнее в следующей главе. Однако, особенно в наше время, доклады – это не только слова. В наш визуальный век полезно дополнить свою речь тем, что аудитория может увидеть: эффективно используйте графические средства – слайды, таблицы и диаграммы.

Росс Перо продемонстрировал важность и эффективность хорошей графики, когда он боролся за пост президента в 1992 году. Однако изобрел эти приемы вовсе не он. Консультанты, специалисты по рекламе и работники многих других областей использовали броские и легко читаемые графические средства в качестве эффективного орудия своей работы задолго до него. Учителям их действие хорошо знакомо, поэтому с первого класса школы вы слышали об «аудиовизуальных учебных пособиях».

Визуальные средства применяются в политике с тех пор, как был придуман первый флаг. Иногда, применяя их, приходилось даже немного мухлевать. Случай наиболее эффективного применения визуальных средств описан президентом том Кеннеди в его книге «Стратегия мира».

В 1840-х годах американский государственный секретарь Даниэль Вебстер и специальный посланник Англии лорд Эш-бертон выработали проект договора о границе между Соединенными Штатами Америки и Канадой. Как пишет Кеннеди, благодаря хитрости, примененной во время представления этого договора, его, несмотря на отчаянное сопротивление в обеих странах, удалось принять, и это обеспечило гармоничные отношения между США и Канадой в наши дни:

«Договор Вебстера – Эшбертона 1842 года между Соединенными Штатами и Канадой был непопулярен по обе стороны границы. Мистера Вебстера и лорда Эшбертона обвиняли в пренебрежении к интересам своих народов. Говорят, в конечном счете Вебстеру и Эшбертону удалось убедить Сенат США и парламент Великобритании в своей правоте лишь после того, как они предъявили карты, где граница была обозначена по-разному, чтобы заставить своих соотечественников и законодателей поверить, что каждому из них удалось заключить очень выгодную для него сделку. Более чем столетнее процветание обоих государств, явившееся результатом этого договора, который в свое время был мишенью для многочисленных нападков, стоит в несколько тысяч раз больше территорий, считавшихся тогда спорными».

Поэтому, делая доклад, следите не только за тем, что говорите, но и за тем, как вы это показываете.

Последние несколько слов относительно визуальных средств: если вы хотите их

использовать, проверьте все заранее. Все преимущества этой аппаратуры исчезают как дым, если вам приходится прерывать доклад посередине, чтобы наладить ее, или если вы вдруг оказываетесь перед таблицей или слайдом, которые спроецированы на экран вверх ногами.

## **СИСТЕМА ШТЕНГЕЛЯ, ИЛИ ИСКУССТВО НАПУСКАТЬ ТУМАН**

Визуальные средства могут отлично помочь вам разъяснить свою мысль, однако в жизни порой возникают ситуации, когда полезнее всего вам было бы добавить немного неопределенности.

Политики, как известно, прибегают к этому приему с незапамятных времен: всякий раз, когда не хотят, чтобы их поймали на каком-нибудь щекотливом вопросе, они дают ответ, лишенный всякого реального содержания. Однако первенство в такого рода делах следует признать не за политиком, а за человеком, подвизавшимся в сфере профессионального бейсбола, – Кейси Штенгелем в свою бытность менеджером команды New York Yankees.

Кейси не было равных в искусстве, сказав много, на самом деле не сказать ничего, когда ему требовалось увильнуть от вопроса или даже оконфузить того, кто его задал. При желании Кейси мог выражаться столь же ясно, как любой из нас, но если это было в его интересах, он автоматически переключался на запутанный жаргон, который с тех пор именуется системой Штенгеля.

Его коронный номер – выступление на заседании подкомитета сената 9 июля 1958 года, которое до сих пор можно считать шедевром. Сенатор от штата Теннесси Эстес Кифовер был председателем сенатского подкомитета по антитрестовской и антимонопольной политике. Он проводил слушания по законопроекту, принятия которого потребовала высшая лига бейсбола для подтверждения своего освобождения от действия антитрестовского законодательства, которое было ей предоставлено решением Верховного суда в двадцатые годы. Штенгель вместе с ведущим бейсболистом его команды

Микки Мантлем и представителями нескольких команд высшей лиги был приглашен выступить на этих слушаниях.

На заседании сенатор Кифовер спросил Штенгеля, поддерживает ли он предлагаемый законопроект. Вот выдержка из ответа Кейси:

«Ну мне бы сейчас хотелось только сказать, что бейсболу в этой связи удалось немало сделать, чтобы помочь игрокам... Правда, сам я не занимаюсь пенсионной программой. Здесь присутствуют молодые люди, которые... которые представляют бейсбольные клубы, они представляют игроков. А поскольку я не занимаюсь этой программой и не получаю пенсии из фонда, который, по-вашему... Господи... его там тоже нужно вставить, но я бы сказал, что для игроков это будет большое дело. Вот что я хочу сказать о бейсболистах, у них есть дополнительный пенсионный фонд. Думаю, это случилось благодаря радио и телевидению, а то у вас не нашлось бы денег, чтобы оплатить что-нибудь подобное».

В обстановке полного сумбура, созданного Штенгелем, сенатор Кифовер сказал:

– Мистер Штенгель, я, видимо, не совсем точно сформулировал свой вопрос.

Штенгель, у которого было прозвище Старина Прохвессор, ответил:

– Да, сэр. Ну да это ничего. Я тоже не знаю, сумею ли я на него как следует ответить.

Кифовер не успокаивался:

– Я вас спрашиваю, сэр, почему бейсболисты хотят принятия этого закона?

Штенгель продолжал гнуть свою линию:

«Я бы сказал, что не знаю, но я бы сказал, что причина того, что они хотят его принятия, – это чтобы бейсбол оставался наиболее высокооплачиваемым игровым видом спорта, каким он является, а с точки зрения бейсбола – я не буду говорить о других видах спорта. Я здесь не для того, чтобы спорить о всяких других видах спорта. Я занимаюсь бейсболом. Этот бизнес чище любого другого, который появлялся за последнюю сотню лет. Я не говорю о телевидении и о доходах, которые получают стадионы. Это нужно сбросить со счетов. Я об этом не так уж много знаю. Но я готов сказать, что бейсболисты теперь

находятся в лучшем положении».

Сенатор Кифовер, чье раздражение возрастало с каждым словом Штенгеля, продолжал искать в потоке его слов ответ на свой вопрос и наконец обратился к Мантлю, сидевшему рядом со Штенгелем за столом для свидетелей:

– Мистер Мантль, можете ли вы что-либо сказать по поводу применимости антитрестовского законодательства к бейсболу?

Микки наклонился к микрофону на столе и сказал:

– Я в общем и целом согласен с Кейси.

## 7

### Лучшие и худшие гости моей студии, и почему они такие

*Четыре признака отличного гостя*

*Те немногие, кто обладал всеми четырьмя*

*Гости, которых я не приглашу снова*

*Чему можно поучиться у хороших и плохих гостей*

Один из вопросов, которые мне чаще всего задают во время моих публичных выступлений, таков: «Кто лучшие и худшие гости вашего ток-шоу?» В этой главе я дам несколько ответов на этот вопрос, а заодно покажу на их примере, что такое хороший собеседник.

### ЧТО ДЕЛАЕТ ГОСТЯ ХОРОШИМ

Я оцениваю потенциал и деятельность гостя в студии по четырем критериям. Помимо соображений актуальности и распределения времени эти качества являются определяющими в нашем с продюсерами решении, приглашать того или иного гостя на наше шоу или не приглашать. Если у человека есть все четыре признака, он наверняка будет замечательным гостем. Те, кого мы приглашаем, обладают как минимум тремя. Вот чего я требую от потенциального гостя:

1. Страстная любовь к работе, которой он занимается.
2. Способность объяснить суть этой работы доступным языком и так, чтобы это было интересно для наших телезрителей и они захотели больше об этом узнать.
3. Бойцовский характер.
4. Чувство юмора, предпочтительно в сочетании с самоиронией.

Быть хорошим ведущим ток-шоу – это, разумеется, не то же самое, что быть хорошим собеседником. «Ларри Кинг в прямом эфире» – это передача не обо мне, так что, если бы Билл Клинтон пришел в студию и целый час расспрашивал меня о моей жизни, мне бы это, возможно, очень понравилось, но не уверен, что мои продюсеры сочли бы такую передачу удачной. Поэтому на свое шоу я приглашаю гостей, которые могут рассказать о себе и особенно о своей деятельности, причем занимательно. Однако хотел бы заметить, что в большинстве случаев тот, кто обладает признаками хорошего гостя ток-шоу, будет также хорошим гостем на званом обеде или коктейле.

Не следует думать, что неплохому собеседнику достаточно обладать лишь бойцовским характером, хотя иногда этого вполне достаточно. Если вы только что выдержали смертный бой с городским советом или окружным судом, требуя ответа, когда же снегоочиститель наконец доберется до вашей улицы, вы и за столом будете интереснейшим собеседником – конечно, если вам удалось сохранить другие свои качества, например чувство юмора. Если вы вне себя из-за того, что продавщица в универмаге ушла с работы в пять часов и вам пришлось просить помощи у кого-то другого, а нечто подобное пришлось пережить каждому из нас, и мы также припомним аналогичные ситуации из жизни, то разговору не будет конца.



## МОИ ЛУЧШИЕ ГОСТИ

Я уже называл одного человека, обладающего всеми четырьмя упомянутыми мною качествами: это Фрэнк Синатра. Он, безусловно, обожает свою работу, знает все тонкости своей профессии лучше кого бы то ни было, а своим бойцовским характером обязан детству, проведенному в Хобокене, штат Нью-Джерси.

Фрэнк недолюбливает средства массовой информации и не склонен открываться репортерами, но в более комфортной обстановке ток-шоу, когда он видит, что ему незачем ожидать подвоха от интервьюера, Синатра успокаивается и рассказывает о себе с искренностью, которая очень важна для успеха передачи. Он готов ответить на любой вопрос о своей жизни, своей карьере и профессии певца, и его ответы будут весьма содержательными. А главное – несмотря на свой имидж колючего, неприступного человека, который вполне может послать интервьюера куда подальше, Синатра обладает чувством юмора и бывает очень рад дать нашим зрителям возможность над собой посмеяться.

Одна из смешных историй, которые Синатра рассказывает о себе, – о том, как Дон Риклс<sup>1</sup> подошел к столику Фрэнка в ресторане Чейзена в Голливуде и попросил об одолжении. Дон только что женился и привел в ресторан тещу и тестя.

– Ты бы не мог с ними поздороваться, Фрэнк? – спросил он.

Синатра отвечает:

– Ну конечно, о чем речь! Тащи их сюда.

Услышав это, Дон прибавляет оборотов и говорит, что, если Фрэнк подойдет к их столику сам, это поднимет его в глазах тещи и тестя еще больше. Синатра соглашается и на это. И вот он идет через весь зал к столику Риклсов, хлопает Дона по плечу и говорит, что счастлив видеть своего лучшего друга.

А Риклс на это отвечает:

– Ладно, ладно, Фрэнк. Не видишь – мы ужинаем.

Фрэнк обожает рассказывать эту историю, выставляющую его в смешном свете. Именно эта самоирония и есть одно из четырех качеств, благодаря которому все ведущие ток-шоу молят Бога не послать такого гостя.

Вот мой перечень «всех звезд» – лучших гостей моего ток-шоу, которые обладали как минимум тремя из моих четырех признаков.

Гарри Трумэн. Беседуя с Трумэном, каждый, как говорил, бывало, Флип Вильсон, получал то, что видел. Он один из лучших моих гостей – всегда был страстно увлечен своей работой, отлично разбирался в истории и текущей политике. Трумэн мог выразить свои мысли простым, общепонятным языком, но был порядочным злоюкой, особенно если речь заходила о прессе или республиканцах, и никто так не любил от души посмеяться на свой счет, как Гарри Трумэн.

Тед Уильямс. Он был не только величайшим бейсболистом-подавальщиком из всех, кого я повидал на своем веку, но и одним из самых замечательных гостей на ток-шоу – по тем же причинам, что и Трумэн. Он – Джон Уэйн<sup>2</sup> бейсбола.

Уильямс – замечательный гость во многом и потому, что он ненавидит средства массовой информации. Люди, испытывающие ненависть к прессе, зачастую оказываются замечательными гостями, поскольку в этом многие зрители с ними солидарны. Впрочем, гости, которые клянут средства массовой информации на чем свет стоит, чаще всего преуспели именно благодаря поддержке и рекламе в средствах массовой информации на протяжении всей своей карьеры.

Однако Уильяме никогда не носил прессу в своем чехле для бит. Когда он стал единственным бейсболистом за последние пятьдесят лет, сумевший выбить более 400 очков, этим достижением он был обязан только себе. Поэтому, как только он стал поносить журналистов, которых однажды назвал «ландскнехтами клавиатуры», телефоны в студии

---

<sup>1</sup> Комический киноактер.

<sup>2</sup> Знаменитый киноактер, снимался главным образом в вестернах.

буквально раскалились от звонков телезрителей, желавших его поддержать. Когда он заговорил о политике, его взгляды оказались правее, чем у многих, включая и меня. И все же, да благословит Бог Теда Уильямса, он мне очень нравится – и как гость, и как личность.

Ричард Никсон. Моему четвертому критерию, чувству юмора, Ричард Никсон удовлетворял лишь с большой натяжкой.

Он охотно пытался подшучивать над собой, но не слишком удачно, так что его усилия зачастую не были успешными.

Однако в остальных трех отношениях он выдающаяся личность. Это был замечательный гость, и я всегда любил приглашать его на свои передачи. В том, что касается аналитических способностей, это, возможно, был лучший из гостей моей студии. Этот человек, казалось, может проанализировать все, что угодно, а затем объяснить смысл происходящего зрителям. Если бы я был владельцем телевизионной сети, то нанял бы Никсона, чтобы он анализировал нашу деятельность и долгосрочные цели, а также предлагал возможные пути их достижения. Если бы Никсона в 1993-м и начале 1994 года попросили объяснить, в чем заключается угроза, исходящая от правительства Северной Кореи, то он бы ответил на все вопросы и смог бы понятно и интересно объяснить их зрителям.

У Никсона было и пятое качество, которое является достоинством для гостя телестудии, – необычайно широкий кругозор. Он мог рассказывать о шоу-бизнесе, о популярных песнях и бейсболе. Бейсбол был его коньком, а спорт – настоящей страстью. В последние годы жизни Никсон не раз говорил интервьюерам, что, не выбери он карьеру политика, хотел бы стать спортивным комментатором.

Вместе со своим зятем Дэвидом Эйзенхауэром он владел бейсбольной командой низшей лиги, причем время от времени ездил на ее матчи, а не ограничивался просмотром игры по телевизору. На стадионе он сидел не в ложе-люкс для миллионеров, а на общей трибуне и всегда досматривал матч до конца, за что я его уважаю еще больше.

Главное достоинство Никсона – его разносторонние интересы – делало его мечтой любого ведущего ток-шоу. Когда в студии находился Ричард Никсон, можно было не опасаться, что не хватит тем для беседы.

Эдлей Стивенсон. Мне довелось интервьюировать Стивенсона в годы правления Кеннеди, когда я вел ток-шоу в Майами; он тогда был нашим представителем в ООН. В начале передачи он попросил называть его не «господин посол», а «губернатор», поскольку много лет пробыл на посту главы штата Иллинойс.

У него был очень выразительный голос и голубые глаза, в которых плясали искорки. Он дважды проиграл президентские выборы, но кто бы выиграл, если его соперником был сам Эйзенхауэр? Несмотря на свою неудачу, он еще до Кеннеди сумел пробудить в американской молодежи интерес к общественной деятельности и наиболее важным вопросам современности. Он был первым кандидатом на выборах, за которого я отдал свой голос, и, когда он пришел, чтобы участвовать в моей передаче, я сделал нечто, чего ни разу не делал ни до того, ни после. Я засвидетельствовал огромное уважение, которое испытываю к нему и сейчас.

В первые минуты передачи я заявил:

– Губернатор, я не часто говорю в эфире подобное, но я голосовал за вас. Вы мой герой. Я вами восхищаюсь.

Голубые глаза Стивенсона с веселыми морщинками в уголках сверкнули – так было всегда перед тем, как он пускал в ход свое знаменитое суховатое остроумие, и он сказал:

– Мы встречаемся в первый раз, но я сразу увидел, что вы отлично разбираетесь в людях.

Благодаря своим обширным познаниям и отличному владению искусством вести беседу, Стивенсон был отличным гостем. Он мог выразить свою мысль лучше, чем кто-либо из его современников, пожалуй, даже слишком хорошо, ведь именно из-за этого к нему пристала репутация «яйцеголового» – интеллектуала, чьи умственные способности куда выше, нежели у среднего американца. Вместо того чтобы помочь, это качество ему

повредило.

Но для гостя это было замечательное качество. Я никогда не чувствовал в Стивенсоне озлобленности и агрессивности, а остальными признаками хорошего гостя он был наделен сполна. А его чувство юмора и самоирония показывали, что он обладает и другим качеством, присущим многим великим людям: он никогда не принимал ничего всерьез.

Кажется, это невозможно. Следовало бы думать, что любой из тех, кто занимает главенствующее положение в нашей стране и во всем мире, должен быть поглощен самим собой, но нередко оказывается, что это вовсе не так. Многие ведущие фигуры политики, бизнеса, индустрии развлечений и других областей обладают достаточной уверенностью, чтобы не принимать себя чересчур всерьез и не относиться всерьез к чему-либо слишком долго. Это еще один признак, общий для замечательных гостей ток-шоу, но он не обязателен.

Роберт Кеннеди. Бобби был еще одним гостем моей студии, чье чувство юмора помогло мне представить его с наилучшей стороны, один из тех, кто был способен набирать очки, показывая слушателям и зрителям, что не боится смеяться и подшучивать над собой.

В годы сенаторства Роберта Кеннеди часто называли беспощадным, однако мои интервью с ним об этом не свидетельствуют. Вы, наверное, удивитесь, но я считаю его самым веселым из всех, кого мне случалось интервьюировать. А еще у него была самая обаятельная улыбка из всех, что мне довелось повидать на своем веку.

Марио Куомо. Куомо, возможно, лучший американский оратор нашего времени независимо от того, говорит он экспромтом или произносит заранее подготовленную речь. Для интервьюера он крепкий орешек, поскольку заставляет думать. В 1984 году я присутствовал на съезде Демократической партии в Сан-Франциско, когда губернатор Куомо произносил свой знаменитый доклад. Атмосфера на этом съезде была предельно напряженной.

Случилось так, что я стоял рядом с делегацией штата Оклахома и услышал слова одного из делегатов: «Я не знаю этого человека, но он напомнил мне, почему я демократ». Таково впечатление, которое производит Куомо, выступая с трибуны или сидя в кресле гостя ток-шоу.

Марио рассказал мне, как в пятидесятые годы он играл в молодежном составе бейсбольной команды Pittsburgh Pirates. Как-то раз, получив мячом по голове, он должен был пропустить несколько игр. Через несколько дней, когда он снова начал тренироваться, к нему подошел Бранч Рикли – гений по подбору игроков, который сколотил все великие бруклинские бейсбольные команды моей юности. В это время Рикли был менеджером питсбургской команды, и он заговорил с Куомо о его карьере. «Сынок, – сказал он, – ты никогда не пробьешься в высшую лигу. Бейсбол не для тебя. Но ты очень умный. Иди учиться на адвоката».

Последовав совету Рикли, Марио продемонстрировал еще два качества, характерных для преуспевающих в жизни мужчин и женщин: он сумел отличить хороший совет от дурного и мог честно признать, к чему у него есть способности, а к чему нет.

Билли Грэм. Этот человек имеет такую внушительную внешность, что был бы подарком для любого ведущего ток-шоу, и он всегда один из самых желанных гостей моей студии. У него есть одно необычное свойство – он не только полностью лишен бойцовского темперамента, но и всегда желает помочь тем, кто им одарен.

Это динамичный и притом мягкий человек с широким кругозором. Я интервьюировал его в передаче «Ларри Кинг в прямом эфире» в апреле 1994 года, всего лишь через несколько дней после того, как он вернулся из поездки в Северную Корею. Он привез с собой послание Биллу Клинтону от президента Северной Кореи Ким Ир Сена; в то время наши отношения с Северной Кореей очень обострились из-за попыток этой страны стать ядерной державой, а до смерти Кима оставалось три месяца. Я спросил Билли Грэма, может ли он рассказать мне, что говорилось в послании Ким Ир Сена. Его ответ был прост: «Нет» – коротко и ясно. Мы сменили тему. Однако доктор Грэм счел возможным рассказать об общей ситуации в

Северной Корее и о своих новых программах по распространению его идей среди народов мира. Как всегда, он был интересным гостем, и у нас получилась очень содержательная беседа.

Мы с Билли Грэмом хорошо сработались, в чем я не сомневаюсь: помимо всего прочего я агностик. Не атеист, а агностик. (Атеисты не верят в Бога. Агностики сомневаются.)

В том, что я агностик, виной мое любопытство и пытливым ум. На протяжении многих лет я задавал множеству людей, как в эфире, так и в повседневном общении вопрос о Боге. У агностиков хорошо получаются интервью со священниками и богословами, потому что они любопытны и все время спрашивают: «Почему?» Атеисты для этого подходят меньше, потому что они уверены в своей правоте относительно того, что Бога нет. У агностика же основной принцип – «я не знаю». Они любопытны и на каждом шагу задают этот величайший из всех вопросов: «Почему?».

Билли Грэм всегда дает хорошие, человеческие ответы на этот вопрос. Нет сомнения, что он наиболее заслуживающий доверия телепроповедник. Поэтому я и приглашал его столько раз на свои радио – и телепередачи.

Майкл Милкен. Этого «короля дутых облигаций», который был признан виновным по шести обвинениям в мошенничестве с ценными бумагами и приговорен к тюремному заключению, независимо от вашего мнения о нем следует считать отличным гостем ток-шоу. Это один из умнейших людей, которых я повидал на своем веку, о чем свидетельствует его успех в слиянии нескольких ведущих американских корпораций – MCI, Turner Broadcasting, Teco Bell и других. Проводя с ним интервью, я обнаружил, что это отличный собеседник, который дает на мои вопросы честные и прямые ответы. Сейчас он посвящает значительную часть времени, денег, энергии и творческого мышления помощи ученым, ищущим средство от рака простаты, с которым ему также приходится бороться.

Дэнни Кей. Дэнни Кей... ну, это Дэнни Кей, вот и все. Мы с ним отлично поладили, ведь мы оба из Бруклина. Дэнни нельзя не полюбить, подобно множеству артистов, которые своей славой в большой степени обязаны своей искренности. В повседневной жизни Дэнни Кей точно такой же, как на сцене и на экране.

Однажды, когда он был гостем моей радиопередачи, нам позвонила женщина из Толедо и сказала ему:

– Я в жизни не представляла, что смогу с вами поговорить. Я не хочу задавать вам вопросов, а хочу вам кое-что рассказать. Вас любил мой сын. Он хотел быть похожим на вас. Он во всем подражал вам, вы для него были центром вселенной. – И тут она нас огорошила: – Его убили в Корее, когда ему было девятнадцать лет. Во время этой войны он служил на флоте. Мне прислали его личные вещи, в том числе и вашу фотографию – это была единственная фотография, которую он держал в своем рундуке. Я вставила эту фотографию в рамку вместе с его последней фотографией и уже тридцать лет каждый день вытираю с них пыль. Мне казалось, вам будет интересно это узнать.

Дэнни, сидя в студии, плакал, я тоже. Наша слушательница тоже плакала. Потом Дэнни спросил:

– У вашего сына была любимая песня? Она ответила:

– Да, «Дина».

И Дэнни спел одну из своих самых знаменитых песен для этой матери жертвы корейской войны – безо всякого аккомпанемента, даже без рояля, и сквозь слезы.

Это была одна из самых прекрасных минут, которые мне довелось пережить в эфире, именно потому что она была так человечна. И произошло это благодаря Дэнни, его открытости – в данном случае не стремлении говорить о себе, а желании сочувствовать другому и искренне проявлять свои эмоции, к чему многие люди иногда бывают не готовы.

Розанна Арнольд. Розанна нравится мне как личность, и в то же время мне ее жалко. Она беспокойная женщина. Но она очень многогранный человек с разносторонними интересами и преуспела не только в качестве комической актрисы, но и как предприниматель, который владеет и управляет двумя телепередачами и несколькими

компаниями.

Мне нравится интервьюировать Розанну. Она, безусловно, знает свой предмет, всем известно, как страстно она относится к своей работе, у нее отличное чувство юмора, которое она не прочь обратить и против себя, и, разумеется, бойцовские качества.

Во время своего последнего выступления в передаче «Ларри Кинг в прямом эфире» она допустила грубую ошибку, которая меня удивила, поскольку она опытный телевизионщик. Она была чересчур накрашена и плохо шла на визуальный контакт: все время отворачивалась от меня и камеры. Выше я уже говорил о важности визуального контакта. На телевидении он не менее важен, чем в беседе с глазу на глаз. Телезрители посмеются над излишним количеством макияжа или просто не обратят на него внимания, но нежелание смотреть в глаза собеседнику и в камеру, в особенности если речь идет о такой неоднозначной фигуре, как Розанна, создает у зрителей впечатление, что гостя студии что-то скрывает или у нее есть причины избегать взгляда ведущего и объектива камеры.

## МОИ ХУДШИЕ ГОСТИ

Порой люди, которые, казалось бы, должны быть интересными и у которых есть что рассказать, оказываются плохими или посредственными гостями. У них также есть чему поучиться, даже если вы не предполагаете, что вас когда-либо будут интервьюировать в телевизионном ток-шоу. Человек, который все время «бренчит на одной ноте», будь то политическая, эмоциональная или философская, – это плохой собеседник.

Анита Брайант<sup>1</sup> могла бы быть и лучшим гостем, чем оказалась. По-моему, раньше она была отличным собеседником, но к тому времени, когда я пригласил ее на свое ток-шоу, все ее мысли были заняты религией. Само собой разумеется, для нее это имеет большое личное значение. Однако «новообращенные» люди оказываются не слишком хорошими гостями ток-шоу, поскольку Бог и религия – это, кажется, единственный предмет, о котором они хотят говорить. Нужно немало потрудиться, чтобы вывести их за пределы этой единственной темы или заставить говорить о ней так, чтобы это было понятно другим.

Боб Хоуп разочаровал меня по другой причине. Хоуп одержим не какой-то одной темой, а каким-то одним стилем – он стремится на любой вопрос ответить каламбуром.

Как я уже говорил, в неформальной обстановке он так не поступает, но перед включенной камерой, кажется, считает себя обязанным играть. Боб отвечает на вопросы короткими фразами и слишком часто щеголяет афоризмами. Его невозможно заставить говорить на общие темы или о себе. Я пытался завести с ним беседу на театральные темы, которые могут быть интересны нашим телезрителям, но он предпочитает сыпать шуточками. Для комика это вполне естественно, но для хорошего интервью каламбуров мало.

Уильям Рашер – хороший гость, поскольку отвечает трем из четырех моих критериев, но он плохой гость, поскольку действует мне на нервы. Думаю, так же он действует и на наших зрителей, кроме тех, кто придерживается крайне правых взглядов. Раньше он был издателем *The National Review*, а сейчас твердолобый, догматичный публицист.

Те, кто родился в Бруклине, поймут меня, если я скажу, что Рашер меня «достает». «Достает» – это не глагол, особенно в Бруклине. Это слово означает, что личность того или иного человека действует на вас, как звук пальца, трущего мокрое стекло.

Крайне правые политические взгляды Рашера не являются причиной того, что он плохой гость ток-шоу. Немало открытых защитников правых взглядов в то же время отличные гости. Один из них – это Ньют Гингрич<sup>2</sup>, также можно упомянуть Пэта Бьюкенена<sup>3</sup> и Дэна Квейла<sup>4</sup>. Они разделяют многие взгляды Рашера, но готовы посмеяться, отреагировать на «подначку» и выслушать совершенно другое мнение зрителя, звонящего по

---

1 Бизнесвумен, известная феминистка.

2 Конгрессмен.

3 Известный журналист, ведущий рубрики в газете *The New York Times*.

4 Вице-президент во время президентства Дж. Буша-старшего.

телефону, или другого гостя.

Рашер не таков, и порой он способен на откровенную низость. Когда умер Ричард Никсон, Фил Маккомбс из *The Washington Post* процитировал высказывание Рашера: «Самое жесткое, что я сказал о Никсоне, – это что он не более виновен в том, что лишен каких-либо принципов, чем ребенок, мать которого принимала талидомид<sup>1</sup>, в том, что он родился без рук».

Сравните эту фразу с высказываниями тех, кто в политическом спектре стоит левее Рашера, а по значимости в политической жизни сравнимы с ним, например с Фрэнком Манкевичем, пресс-секретарем Бобби Кеннеди. Говоря о Никсоне, Манкевич сказал: «Я думал, его самооценка ниже, чем у любого другого преуспевающего американского политика. Это был Вилли Ломэн американской политики», имея в виду персонажа из «Смерти продавца», который жаловался, что его любят, но не очень. Это сбалансированный взгляд на Никсона, с которым согласятся миллионы американцев... Подобно большинству советников Джона и Роберта Кеннеди, в шестидесятых годах Манкевичу не раз приходилось сражаться со сторонниками Никсона и им самим не на жизнь, а на смерть. Отношения между этими двумя лагерями были очень напряженными, и все же Фрэнк не сказал, что на дух Никсона не переносит или что тот никчемный негодяй. Он дал спокойную, обоснованную оценку Никсона – человека и президента, с которой согласятся многие американцы, помнящие его эпоху.

Между тем комментарий Рашера говорит больше о Рашере, чем о Никсоне.

Но если меня спрашивают, кто наилучший из моих гостей, я отвечаю всегда однозначно – Роберт Мичем.

Как-то вечером он участвовал в моем телевизионном ток-шоу, и мне до сих пор не понять, почему он вел себя именно так. Мичем всегда играл роль «крутого», немногословного героя типа Джона Уэйна – правда, Мичем иногда был «плохим парнем» в черной шляпе, а Уэйн всегда носил белую. Но у них было и нечто общее. Оба выступали в амплу «настоящего мужчины», скупого на слова, но деятельного. Однако то были их роли. В жизни они были не такие. А может, все-таки были?

Мне не доводилось интервьюировать Уэйна, но с Мичемом я говорил. Именно так – говорил только я. До сих пор не знаю, разыгрывал он меня или просто был не в настроении и не хотел приходить тем вечером в студию, а может быть, он плохо поужинал или еще что-нибудь.

Как бы то ни было, он не ответил по-настоящему ни на один мой вопрос. Вот, например:

– Вам нравилось сниматься в фильме Джона Хьюстона?

– Нормальный режиссер.

– А есть ли разница между съемками у Джона Хьюстона и у какого-нибудь Джона Смита?

– Нет. Пожалуй, нет.

На следующие несколько вопросов он отвечал также односложно: что бы я ни спрашивал, на всё только «да», «нет», «пожалуй».

Я спросил его о Роберте де Ниро, одном из самых знаменитых актеров нашего времени.

– Я с ним не знаком.

Этот ответ меня шокировал и разочаровал. Разочарован я был прежде всего из-за телезрителей, поскольку Мичем теперь народный герой, почти культовая фигура. И за себя. Когда я с Герби Коэном и другими друзьями – например, Дэви Фридом, Ху-Ха и Беном Трусишкой – по субботам ходил на детские утренники в театр Бенсона, Мичем был нашим кумиром. Видеть, как он заползает в дыру и действует так, будто не хочет иметь ничего общего ни с кем из людей, было для меня настоящим нокаутом, не говоря уже о зрителях.

Эпизод с Робертом Мичемом кое в чем поучителен. Можно быть величайшим

---

<sup>1</sup> Успокоительное средство; в 1960-е годы считалось безвредным, однако у многих беременных женщин, которые его принимали, родились дети с уродствами конечностей.

интервьюером или собеседником во всей истории человечества и прибегнуть к угрозам, пыткам, подкупу и чему угодно, но если кто-нибудь для себя решил, что будет помалкивать, он и будет это делать. Не принимайте это слишком близко к сердцу, просто найдите себе другого собеседника. А если вы ведущий ток-шоу, попросите вашего продюсера больше не беспокоить этого человека приглашениями.

## 8

### Ляпсусы, и как их пережить

*Мои собственные ляпсусы*

*Как можно настроиться на оплошность*

*Продолжение представления*

### ЯЗЫК БЕЗ КОСТЕЙ ИНОЙ РАЗ ПОДВОДИТ

С тех пор как человек научился общаться, в его речи стали проскальзывать ляпсусы. В наш век средств массовой коммуникации они стали только красивее и масштабнее. Они украшали историю радио – и телевидения с тех пор, как в самом начале этой истории Гарри фон Целл нагнулся к примитивному микрофону и представил Герберта Гувера перед общенациональной аудиторией следующим образом: «Леди и джентльмены, говорит президент Соединенных Штатов – Губерт Гервер».

Разумеется, ляпсусы делают не только дикторы радио и телевидения. Так что если вы заметите нечто подобное за собой, не расстраивайтесь. Встряхнитесь и действуйте дальше, зная, что вы попали в хорошую компанию.

Гарри фон Целлу это удалось. После оговорки с именем Гувера, которая остается «бабушкой» всех радиояпсусов, он сумел добиться больших успехов на радио, а затем вовремя успел перейти на телевидение. Его до сих пор помнят как ведущего и участника популярной телепередачи пятидесятых годов «Шоу Джорджа Бернса и Грэси Аллена».

Если я могу написать книгу о том, как нужно разговаривать, это еще не значит, что я не могу допустить в своей речи отборнейших ляпсусов. Когда я оглядываюсь на пройденный путь, среди эпизодов, которыми я горжусь, встречаются такие, о которых я был бы рад забыть, но не могу.

### КАК НЕ ЗАЦИКЛИТЬСЯ НА ЛЯПСУСЕ

Один из самых больших конфузов случился со мной, когда я в Майами вел на телевидении рекламную кампанию хлеба фирмы «Братья Плейджер», лозунг которой был: «Братья Плейджер – лучший хлеб».

Планируя эту кампанию, рекламодатель и его агентство решили, что я должен читать рекламу в прямом эфире во время вечернего выпуска новостей на трех телестанциях. На первой станции я прочел текст рекламы, а затем произнес ударную концовку: «Братья Хлейджер – лучший плерб».

Вы, наверное, решите, что это само по себе печально, и так оно и было. Но я повторил то же самое и на второй станции.

А потом на третьей.

Я усугубил свою первоначальную ошибку из-за страха повторить ее, поэтому-то я ее и повторил. Вот почему, совершив ляпсус, необходимо встряхнуться и продолжать говорить, не беспокоясь о том, что вы только что сказали или совершили, и не боясь, что вы можете это повторить. Если вы начнете бояться этого, вы обязательно повторите ошибку. Именно это я и называю зацикливанием.

У Джорджа Бернса была привычка вводить в такое состояние знакомых. Его

излюбленной мишенью для таких проделок был Джек Бенни, старый друг детства с тех пор, как они были мальчишками в нью-йоркском Истсайде. Каждый раз, когда Бернс входил в комнату, даже ничего не говоря и не делая, Бенни начинал хохотать. Бернс, разумеется, знал это, и ему это очень нравилось. И он был не прочь так заикнуть Джека, чтобы он совершил именно тот ляпсус, от которого его предостерегал Джордж.

Как рассказывал мне Берне, как-то раз его с Бенни пригласили на воскресный ужин к Жанетте Макдональд, знаменитой певице, которая вместе с Нельсоном Эдди составляла самый популярный дуэт в Америке тридцатых и сороковых годов. Бернс начал с Бенни разговор, который всегда начинал с теми, кого считал многообещающим объектом для своих розыгрышей, а самым многообещающим всегда был Бенни:

- Джек, в воскресенье ты идешь на ужин к Жанетте Мак-дональд?
- Да, конечно. Меня туда всегда приглашают.
- Что ж, тогда ты знаешь, что после ужина Жанетта обычно исполняет несколько песен.
- Знаю. Я хожу к ней не первый год. И тут Бернс его предупреждает:
- Только ты там не смейся.
- А почему я должен смеяться?
- Не смейся.

Приходит воскресенье, Берне звонит Бенни, чтобы сказать, что он его подвезет. А потом добавляет: «Помни – только не смейся»

И как только Жанетта Макдональд встает, чтобы спеть первую песню, Бенни валится со стула от смеха, а между тем Берне сидит как ни в чем не бывало, и на его лице играет легкая улыбка. Недаром, когда Бенни играл свою комическую репризу в Лас-Вегасе, этот проказник сидел в первом ряду и читал газету.

Я рассказываю эти истории не просто так, а чтобы показать, что может случиться, если вы позволите беспокойству укорениться у себя в мозгу. Только вы начнете думать об этом, оно обязательно и случится. Нужно усилием воли заставить себя забыть о возможной неприятности. Для этого требуется сосредоточиться, сделать над собой усилие и обладать некоторой решимостью, и это вполне преодолимо.

Не все оплошности являются ляпсусами в обычном смысле этого слова, и не все их можно предотвратить. Для примера посмотрим футбольный матч команды Miami Dolphins.

Мы находимся в Буффало. Время действия – конец шестидесятых. Я комментатор радиостанции клуба Miami Dolphins и работаю на пару с нашим постоянным репортером Джо Крогеном. Перед самым вбрасыванием начинается страшная вьюга – именно так, вьюга, и ветер уносит все наши бумаги: рекламу, протоколы матча, турнирные таблицы – абсолютно все улетает за пределы стадиона.

И вот вбрасывание. Мы с Джо знали, что Dolphins – это вбрасывающая команда, потому что, несмотря на снег, могли узнать игрока своей команды. Однако мы не могли узнать ни одного из игроков соперничающей с нами команды, из-за вьюги мы не могли увидеть их номеров, линии разметки на поле сразу же занесло снегом, и мы оказались в незавидном положении – не в силах ни рассмотреть что-нибудь сквозь снежную мглу, ни разобраться, что творится на площадке. Что же нам было делать? Мы решили рассказать своим слушателям в разомлевшем под ласковым солнышком Майами, что здесь происходит, – в конце концов, для этого и существуют прямые репортажи.

Описав суровые условия, царящие на берегах озера Эри неподалеку от Ниагарского водопада, мы начали свой репортаж. Хотя он и не вошел в учебники, его тем не менее вполне можно считать единственным в своем роде:

«Кто-то бежит с мячом... кто-то отступает и делает пас... кто-то ловит мяч... кто-то на него налетает... Он падает. Нет, он встал! Не могу сказать, кто это...»

Рассказывая обо всем этом, мы по-прежнему не имели перед собой протоколы матча. Это не просто протоколы, а диаграммы, на которых указано положение каждого игрока на поле – как защитников, так и нападающих обеих команд, их имена и номера. Спортивные комментаторы прибегают к их помощи даже при великолепной видимости. В



обстоятельствах, в которых мы оказались, нам очень не хватало этих списков, но они были в самом буквальном смысле унесены ветром.

По логике вещей нужно было сделать очевидное – позвонить своим помощникам, чтобы они принесли другие протоколы. Но мы сидели на крыше стадиона, а они были на земле. Да и лифт из-за мороза перестал ходить.

Мы с Джо прокомментировали таким образом всю первую четверть матча. Погода за это время не стала лучше, но лифт удалось починить. В начале второго периода он заработал, и нас выручили – привезли новые протоколы матча. Видимость от этого не улучшилась, но по крайней мере мы могли строить обоснованные догадки.

В том, что началась вьюга, не было нашей вины. Нас подвело то, что было нам неподконтрольно. Однако вместо того, чтобы удариться в панику и наделать ляпсусов уже по собственной вине, мы откровенно рассказали слушателям о том, что происходит, и о том, что главный «ляпсус» дня – сама вьюга – дело рук Санта-Клауса, а не наших.

Во время другого матча Dolphins, вскоре после того, как их тренером стал Дон Шула, получил травму защитник Ларри Шонка. После игры я прошел в раздевалку, чтобы, как обычно, взять интервью у игроков. Я заметил Шонку в медпункте, и он взмахом руки пригласил меня зайти.

У Шулы было строгое правило – в медпункте никаких интервью. Однако мне об этом не было известно. И вот я беру у Шонки интервью, оно идет в прямой эфир, и тут Шула обнаруживает нас и мой микрофон и через дверь в другом конце комнаты рывкает во весь голос:

– Какого... вы тут оба делаете? А Шонка отвечает:

– Как, по-твоему, с кем он говорит – с тобой или со мной?

После этого Шула выкинул меня из комнаты, и мне пришлось вспомнить прием, который радиожурналисты прибегают на крайний случай, и сказать:

– Теперь мы возвращаемся в студию. Позднее на вечеринке Дон меня спросил:

– Мы что – были тогда в эфире?

Когда я сказал, что да, он пришел в ужас от того, что болельщики Dolphins услышали, какой он грубиян. Я сказал: «Не волнуйся, Дон, я тебя не назвал». Но мы оба отлично знали: называть его не было необходимости. Голос Шулы и без того знал весь Майами.

Более серьезный ляпсус произошел со мной, когда я комментировал телепередачу матча Dolphins. В перерыве между таймами я сказал телезрителям, что они смотрят матч команд Baltimore Colts Drug и Bugle Corps.

## **НЕ ВОЛНУЙТЕСЬ И ПРОДОЛЖАЙТЕ**

Как-то раз во время радиопередачи я спросил гостя в студии, есть ли у него дети. В операторской все покатались со смеху, поскольку интервьюируемый был католическим священником. Между тем до меня никак не доходило, что я совершил классический ляпсус, пока священник не напомнил мне, что они дают обет безбрачия и не имеют права жениться.

Почему я задал такой глупый вопрос? Сам не знаю. В большинстве случаев этот вопрос вполне естествен, когда в начале интервью зрителям вкратце дается представление о твоём собеседнике. Как бы то ни было, я сморозил такую глупость, что выставил себя на посмешище. Как я поступил? Именно так, как и следовало, – я перешел к следующему вопросу.

Как-то раз в Майами я был ведущим большого празднества под открытым небом по случаю Дня независимости – с флагами, музыкой и выступлением конгрессмена Клода Пеппера. Праздник был устроен с таким размахом, что организаторы сделали для выступающих два помоста, которые были придвинуты почти вплотную друг к другу, но между ними оставалась небольшая щель. Когда меня представили толпе, я выбежал на помост, и моя нога попала как раз в эту щель. Я исчез из виду.

Но в руках у меня был микрофон, и я поступил наилучшим образом. Я решил обставить

этот случай как прямой репортаж, тем более что зрители не могли меня видеть и, наверное, интересовались, куда я делся и почему. Стоило мне пропасть из виду, в динамиках раздался мой голос: «Я упал... не беспокойтесь... сейчас встану...»

Толпа тут же рассмеялась. Оказалось, это замечательный способ «разогреть» публику, но мне не хотелось бы, чтобы подобное повторилось.

Однажды я избежал ляпсуса, а может, даже чего-нибудь похуже, когда на мое ток-шоу явился Джим Бишоп, один из моих друзей, живущих в Майами. К тому времени Джим успел завоевать большое уважение и популярность как ведущий газетной рубрики и журналист благодаря своей прямоте и откровенности. Кроме того, он сумел излечиться от алкоголизма и уже двадцать пять лет вел трезвый образ жизни.

Но – кто бы мог подумать? – в тот вечер он приехал ко мне на радиостанцию в совершенно невменяемом состоянии, мертвецки пьяным; за все время нашего знакомства мне еще ни разу не приходилось его встречать в таком виде. Может быть, он разнервничался из-за того, что ему предстоит участвовать в радиопередаче, и решил набраться мужества из бутылки.

Когда я осознал, в каком состоянии находится Джим, нервничать пришлось уже мне. Прямота и откровенность в сочетании со спиртным – это в эфире поистине гремучая смесь. Приходилось опасаться не только ляпсусов. Вполне возможно, что в итоге Федеральная комиссия связи могла бы аннулировать нашу лицензию, а мне против своего желания пришлось бы получить от радиостанции билет в один конец – домой в Бруклин.

О том, чтобы быть снисходительным и выпустить друга в эфир, не могло быть и речи. Нужно было действовать решительно и быстро, от этого зависело благополучие всех нас. Я через стекло дал знак звукоинженеру в операторской и сказал в микрофон на столе:

– Включите табло.

Зажглось табло: МИКРОФОН ВКЛЮЧЕН.

Джим его увидел, а я тут же протянул руку и сказал: – Джим, спасибо, какой замечательный час! Ты как всегда был бесподобен.

В ответ он меня несколько озадаченно поблагодарил и ушел. Этот час мы заполнили ответами на телефонные звонки слушателей.

## ХР-Р-Р...

Дороже всего обошелся мне случай, когда я ничего не говорил. Я лишь издавал некий звук – храпел. Почему же я храпел в эфире?

На этот вопрос у меня есть исчерпывающий ответ: я спал.

Дело было в Майами в новогодние праздники, утром первого дня 1959 года.

Весь предыдущий вечер я работал комментатором на собачьих бегах. Затем я пошел на новогоднюю вечеринку – проводить 1958 год и встретить 1959-й, хотя я не большой мастер по части проводов и встреч, поскольку не пью. После этого я отработал полную смену на радиостанции WKAT, где вел свою передачу с шести до девяти утра, а потом до девяти тридцати у меня был перерыв, во время которого шла передача из Чикаго «Утренний клуб Дона Макнила».

После перерыва меня должен был сменить ведущий следующей передачи. В течение всей своей передачи я твердил себе: «Не спи! Не спи!» Кроме меня, на радиостанции никого не было, но я продержался до самого конца своей передачи, до момента, когда должен был начаться «Утренний клуб». К тому моменту я пробыл на ногах целые сутки.

В девять двадцать девять Дон Макнил начинает вою передачу словами «Говорит сеть радиостанций ABC». Это означает, что все станции ABC по всей стране должны отозваться. Мне нужно только отключиться от сети ABC, врубить свой микрофон, нагнуться к нему и сказать: «Говорит W K A T, Майами, Майами-Бич». Фасад здания нашей радиостанции был целиком застеклен, чтобы с улицы было видно, как работают дикторы и звукоинженеры, поэтому прохожим было меня отлично видно.

И вот я выключаю тумблер ABC, включаю свой микрофон – и засыпаю.

Единственный звук, который услышали радиослушатели WKAT, проснувшись тем новогодним утром, – это не поддающийся опознанию таинственный гул: мой храп. «Утренний клуб» в эфир не вышел, поскольку тумблер ABC был по-прежнему отключен. Слышен был только таинственный шум – больше ничего: ни музыки, ни рекламы, ни объявлений диктора. Шум – и больше ничего.

Слушатели начинают звонить по телефону на станцию, но телефон не отвечает. Прохожие заглядывают в окна WKAT и видят человека без сознания, распластавшегося на столе перед микрофоном. Дальнейшее развитие событий было вполне предсказуемым: с воем сирен прибывают пожарные и «скорая помощь».

Они разбивают своими топорами стеклянный фасад здания, а наши слушатели, до которых доносятся крики людей и звон бьющегося стекла, продолжают задаваться вопросом, что случилось. И вот пожарные и врачи «скорой» вопят мне в ухо:

– Что случилось?! Вы живы?!

Я просыпаюсь, оглядываю царящий кругом беспорядок и осколки стекла на полу и мямлю:

– Чего?

На следующее утро владелец радиостанции полковник Фрэнк Катцентайн вызвал меня к себе в кабинет и уволил. Потом он немного смягчился и сказал:

– Ты мне нравишься. Бог не обидел тебя талантом. Можешь ли ты дать мне какое-нибудь объяснение? Можешь ли ты сказать мне, почему мне не следует увольнять тебя?

В ответ я спросил:

– Полковник, знаете, что я сделал вчера?

– Нет. А что?

– Я проверил, как быстро пожарные и служба «скорой помощи» Майами отреагируют на происшествие.

Он не стал меня увольнять, но мне пришлось заплатить за разбитое окно.

Даже наилучшие ораторы, даже наилучшие мастера в деле ведения переговоров, даже наилучшие специалисты своего дела рано или поздно совершают ошибки. В бейсболе даже ведут их статистику. Так что, если вы совершите ошибку, не расстраивайтесь. Вспомните старую поговорку: «Не ошибается только тот, кто ничего не делает».

## 9

### Что-что я должен делать? Как произносить речи

*Мой секрет публичных выступлений*

*Бойскаутский принцип*

*Как держаться во время выступления*

*Как пользоваться юмором*

Произнесение речей ничем не отличается от любого другого дела – рано или поздно приходится это делать в первый раз. Люди – даже те, кто слывет великолепным собеседником, – подчас приходят в ужас, когда им требуется сделать первое в своей жизни публичное выступление. Некоторых такая перспектива пугает независимо от того, сколько выступлений у них за плечами.

Мы склонны верить, что в выступлениях на публике заключена какая-то тайна – будто есть некие особые знания, овладев которыми, люди становятся хорошими ораторами. По риторике написано столько книг, и может показаться, что для выхода к трибуне нужно иметь по крайней мере университетское образование.

Каждый год я много раз выступаю с лекциями и речами перед людьми самого разного уровня. Мой секрет успеха заключается в том, что я попросту не считаю, будто публичные выступления принципиально отличаются от других видов беседы. Таким образом я делюсь

своими мыслями с другими людьми.

В некотором смысле публичное выступление даже легче светской беседы, поскольку обстановка полностью под вашим контролем. Однако в то же время вы должны иметь что сказать; тут не перекинешь разговор на другого и не отделаешься каким-нибудь: «Да ну, неужто? Расскажи-ка, расскажи».

Следовательно, вот вам первый ключ к тому, как стать достойным оратором: говорите о том, что вам хорошо известно. Это кажется очевидным, однако ораторы то и дело берутся за темы, которыми не вполне владеют, а эта ошибка тут же ставит их в неловкое положение по двум причинам:

1. Если вашей аудитории известно по вашей теме больше, чем вам, вы можете наскучить.

2. Если вы не вполне владеете своей темой, это может сказаться на вашей манере держаться.

А потому найдите тему, которая вам известна, или изложите свой личный взгляд на более широкую тему. Если ваша церковная община или синагога попросила вас рассказать о своей поездке в Святую землю, не вдавайтесь в оценку перспектив мирного договора между Израилем и Организацией освобождения Палестины. Расскажите о том, что видели вы сами, а также о том, как влияет политическая ситуация на людей, с которыми вы встречались и разговаривали. Могу вам гарантировать: вы будете себя чувствовать спокойнее, а вашим слушателям от этого будет интереснее.

## **МОЕ ПЕРВОЕ ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ В ВОЗРАСТЕ ТРИНАДЦАТИ ЛЕТ**

Произнося в тринадцать лет свою первую речь, я выбрал тему, которая была мне очень близка. Мне предстояла бар-мицва – еврейский обряд совершеннолетия для мальчиков. В то время наша семья жила очень скромно. Мой отец умер за три года до этого, а мама трудилась изо всех сил и добилась того, чтобы мы перестали жить на пособие.

И все же она постаралась справиться мне с братом Бар Мицвах. Во время этого праздника юноша должен произнести речь. До этого мне не доводилось выступать на публике, если не считать докладов и сообщений, которые каждому ребенку приходится готовить в школе. Однако это была настоящая публика, и притом из сплошных взрослых.

В тринадцать лет наш кругозор еще не слишком широк, поэтому я решил рассказать о том, о чем знал лучше всего, – об отце. Почти все присутствующие были с ним знакомы, и я поделился своими воспоминаниями. Я рассказал, какие у нас всегда были теплые отношения. Отец был готов проводить со мной все свое время, и это несмотря на то, что шесть дней в неделю ему нужно было работать в своем гриль-баре «У Эдди».

Я вспоминал свои разговоры с отцом во время прогулок по Говард-авеню до Саратога-парка, когда он покупал мне мороженое и говорил: «Только не рассказывай маме. Она еще решит, что я зря тебя кормил мороженым перед самым ужином». Я сказал тем, кто меня слушал, что эти беседы для меня были важнее и интереснее, чем мороженое и даже сам парк. Отец рассказывал мне о команде Yankees, где играл Джо Димаджио<sup>1</sup>, о том, как в 1941 году он ходил на похороны Лу Герига<sup>2</sup>. Он спрашивал меня, что мы проходили сегодня в еврейской школе. А еще он говорил мне, как рад, что живет в Америке, а не в России, откуда он уехал, когда ему было двадцать лет.

Я поделился этими воспоминаниями со слушателями и сказал им: когда я думаю об отце, я слышу его голос – такой, каким он мне запомнился во время прогулок в Саратога-

---

<sup>1</sup> Бейсболист, тринадцать лет был членом клуба New York Yankees, неоднократно входил в состав сборной, трижды избирался «лучшим игроком» Американской лиги, был женат на Мэрилин Монро в течение десяти месяцев (1954 – 1955).

<sup>2</sup> Бейсболист, за 14 сезонов не пропустил ни одной игры (2130 игр). Жизни и спортивной карьере Лу Герига посвящен знаменитый кинофильм «Гордость янки» с Г. Купером в главной роли.

парке.

Для меня выбор воспоминаний об отце как темы своей бар-мицвы был вполне логичен. Отец заслуживал, чтобы его вспомнили на этом празднестве. А с точки зрения риторики это была знакомая тема, которая доставляла мне наименьший дискомфорт, и на эту тему я могу говорить с наибольшей уверенностью.

После того как я закончил свою речь, некоторые взрослые меня хвалили, и я обнаружил, что мне понравилось делиться с ними своими воспоминаниями. Это был один из случаев, которые уверили меня, что я хочу зарабатывать себе на жизнь словом.

## **БОЙСКАУТСКИЙ ПРИНЦИП**

Второй ключ к тому, как стать хорошим оратором, – это следование девизу бойскаутов «Будь готов!». Если вы, как я только что посоветовал, выступаете на хорошо знакомую тему, подготовка самой речи не составит труда.

Вам будет легче выстроить ваши мысли, и это получится более эффективно, если вы будете следовать данной простой структуре для речей:

1. Скажите им, о чем вы собираетесь сказать.
2. Скажите им это.
3. Скажите им, о чем вы только что говорили.

Если вы в самом начале разъясните аудитории, к чему вы клоните, это облегчит слушателям следование за вашей мыслью в основной части речи. В заключение попытайтесь обобщить ее наиважнейшие идеи несколькими иными словами, нежели использованные в начале.

## **ПОДГОТОВКА**

Мне повезло: я достаточно часто произношу речи, и мне не требуется много времени на их подготовку. Сейчас, когда меня приглашают где-нибудь выступить, слушателям, как правило, желательно узнать что-нибудь о том, с чем я знаком, – рост влияния ток-шоу на политику, о Клинтоне, Буше, Перо и других кандидатах в президенты, которые выступали на моем шоу; подробности о дебатах Гора и Перо; о влиянии радио и телевидения на бумажную прессу и его значение для прошлого и будущего; а также, возможно, о команде Brooklyn Dodgers. Так что для подготовки к выступлению мне не требуется больших изысканий. И все же, если только вы не произносите речь на тему, по которой уже выступали раньше, не готовиться нельзя. Как именно готовиться, зависит от того, какой способ вам больше подходит.

Можно написать всю вашу речь слово в слово и потом зачитать ее с трибуны. Многие ораторы поступают именно так. Если вы следуете этому методу, обязательно отрепетируйте, как будете произносить вашу речь, чтобы вы могли почаще бросать взгляд на слушателей и не читать всю речь, не отрывая глаз от бумаги.

Некоторые предпочитают выступать по тезисам, напечатанным на стандартном листе машинописной бумаги форматом 8, 5 на 11 дюймов. Другие считают, что удобнее писать тезисы на каталожных карточках. Преимущество тезисов в том, что вы говорите непринужденнее и не оказываетесь зависимыми от написанного на бумаге текста. Однако манера произносить речи – это то же самое, что манера жестикулировать или одеваться: выбирайте то, что вам удобнее.

Во время репетиций целесообразно засекайте время. Ваша речь может занять гораздо больше или гораздо меньше времени, чем кажется вам, когда вы ее пишете. Следует заблаговременно узнать, в какой регламент вы должны уложиться в своем выступлении, и во время репетиции откорректировать его соответственно этому времени.

## **СЛУЧАИ ИЗ ПРАКТИКИ**

Заранее отрепетировать вашу речь никогда не помешает. Не плохо и запомнить ее тему, в чем я убедился в молодости, когда только начал выступать на публике. Я так любил поболтать, что поначалу приходил всюду, куда меня звали. Я так страстно желал стать оратором, что ничего не требовал от тех, кто меня приглашал: платите, сколько сможете. У вас нет денег? Я готов говорить бесплатно. Только скажите, где и когда, и я приду.

Однажды, когда я был на радиостанции, зазвонил телефон. Это был председатель Ротари-клуба Майами. Он приглашал меня выступить на ежегодном заседании своего клуба в июне. На дворе был январь. Я согласился, и председатель назвал мне время, дату и место. А потом он спросил:

– Какова будет ваша тема? Я ответил:

– У меня нет темы. Я просто говорю. Я развлекаю публику – вот и все.

Дело было, кажется, в последний год правления Эйзенхауэра. Мой собеседник заявил:

– У нас не что-нибудь, а Ротари-клуб. Даже если бы мы приглашали Эйзенхауэра, я бы потребовал у него назвать тему.

Я ответил:

– Ну так позвоните ему. На том разговор закончился.

Несколько дней спустя я прихожу на станцию и готовлюсь начать свою передачу. За минуту до выхода в эфир звонит телефон. Продюсер кричит мне:

– Ларри, тебя срочно к телефону!

Я хватаю трубку. В ней слышен ритмичный стук. На этом фоне тот тип из Ротари-клуба говорит:

– Я в типографии. Мы печатаем приглашения на ежегодное заседание, и мне необходимо знать тему вашего выступления.

Это было больше тридцати лет назад, но я до сих пор не знаю, почему ответил именно так. Как бы то ни было, я многозначительно сказал:

– Моя тема – будущее американского торгового флота. К моему великому удивлению, он сказал, что эта тема его необычайно заинтриговала и члены Ротари-клуба будут от нее в восторге. Затем он мне напомнил: 10 июня, 8 часов вечера, Ротари-клуб Майами.

Шесть месяцев спустя я прибываю в назначенный час на назначенное место и вижу, что парковка забита до отказа. Выходя из машины, я замечаю над входом огромную надпись:

## СЕГОДНЯ! БУДУЩЕЕ АМЕРИКАНСКОГО ТОРГОВОГО ФЛОТА!

Я думаю про себя: «Черт возьми! У них сегодня – два докладчика!» К тому моменту у меня совершенно вылетело из головы, что на эту тему должен выступать я.

Председатель – тот самый тип, который мне звонил по телефону, – выскакивает из дверей клуба и с необычайным воодушевлением приветствует меня следующим образом:

– Ларри! Все так взволнованы, что не могут вас дождаться. Благодаря вашей теме мы побили все рекорды явки членов клуба!

И он сказал, что ведущего заседание тема настолько заинтересовала, что он взял выходной день, пошел в библиотеку и изучил данный вопрос, чтобы, произнося вступительное слово, иметь о ней представление.

И вот ведущий произносит вступительное слово: он говорит о водоизмещении, площади акватории портов, количестве и снаряжении судов и прочих вещах, о которых я не знаю и знать не хочу. Изложив историю торгового флота, он представляет меня и говорит публике:

– А теперь с будущим торгового флота нас познакомит Ларри Кинг.

Я говорил полчаса. Я решил: о том, чего не знаешь, лучше умолчать, и поэтому ни разу не упомянул торговый флот. Когда я закончил, аплодисментов не было; не было вообще ничего. Я тут же вышел, сел в машину и решил: больше меня не пригласят. Мне никогда не быть оратором. Но может, оно и к лучшему. Мне этого и не нужно.

Обливаясь потом, я нервно завожу машину, и тут подбегает ведущий и начинает колотить в окно. Я нажимаю на кнопку, стекло опускается, и он засовывает голову в салон. Я вдруг ощутил громадный прилив сил: одно нажатие этой кнопки – и я его гильотинирую! Он вопит мне в лицо:

– Мы известили наших членов, что вы будете говорить о будущем торгового флота! Я изучил его историю, а вы даже не упомянули о будущем нашего торгового флота!

В ответ я сказал: «У него его нет». И уехал.

Я ощутил легкое чувство вины. Не так чтобы слишком, а слегка – парню в возрасте чуть больше двадцати лет не всегда хватает чувства ответственности, но я решил, что я дал им то, чего они желали, – развлекательную речь. Через несколько дней я узнал, что членам Ротари-клуба мое выступление понравилось, а не аплодировали они лишь потому, что не понимали, в чем дело: ведь им сказали, что я должен говорить о будущем американского торгового флота. И все же я бы мог немного облегчить себе задачу, если бы запомнил предмет, о котором вызвался говорить.

В Майами со мной случилась и другая история – совершенно противоположного толка. Тем, кто меня приглашал, было все равно, о чем я буду говорить, они хотели только, чтобы я пришел – и кое-что еще.

Все началось с очередного телефонного звонка на радиостанцию. Один из моих сослуживцев поднимает трубку и говорит:

– Ларри, тебя по линии номер два.

Я беру трубку и говорю: «Алло». Это было последнее слово, которое я успел сказать.

Голос на другом конце провода говорит:

– Кинг? Бум-Бум Джорно. Третье ноября. Зал памяти жертв войны, форт Лодердейл. Благотворительный ужин. Выступает Серджио Франчи. Ты конференсье. Черный галстук. Восемь часов. Ждем.

Когда я приехал несколько месяцев спустя, Бум-Бум встретил меня ослепительной улыбкой и сказал:

– Мы очень рады, что ты пришел. А я подумал: «Кто это – вы?»

За кулисами я налетел на Серджио и спросил его:

– Серджио, как они до тебя добрались? Он отвечает:

– Мне позвонил какой-то тип по имени Бум-Бум Джорно. Затем Бум-Бум дает мне дополнительные инструкции:

– Ладно, парень. Выходи на сцену. Откалывай свои штучки-дрючки и вообще делай что хочешь. У тебя двадцать минут. Потом вызовешь Серджио. И не включай свет в зале.

– А зачем мне включать свет в зале?

– Не включай свет, понятно? В публике много конкурентов.

– Каких еще конкурентов?

– Там сидят люди, которые торгуют оливковым маслом. А еще люди, которые торгуют макаронами. А еще агенты ФБР. В зале должно быть темно.

Я отбыл свои двадцать минут, выжал из публики в нужных местах смех, объявил Серджио и сел. В конце вечера, когда я направляюсь к машине, меня нагоняет Бум-Бум; он в полном экстазе.

– Эй, парень, – говорит он, – ты был просто великолепен!

Я отвечаю:

– Спасибо, Бум-Бум. Он повторяет:

– Эй, парень, кроме шуток, ты и в самом деле был великолепен!

Я еще раз его поблагодарил. А он на это говорит:

– Слушай, парень, мы перед тобой в долгу.

– Да нет, вы мне ничем не обязаны. Я был рад перед вами выступить.

И тогда Бум-Бум произнес шесть слов, которых я ни от кого не слышал ни до этого, ни после. Это был вопрос, который до сих пор призрачным эхом отдается у меня в ушах. Мне запомнилось даже, где в тот миг на небосклоне над океаном стояла луна. Мне запомнились

прохлада осеннего воздуха и холодок, пробежавший у меня по спине, когда Бум-Бум спросил:

– Есть кто-нибудь, кого ты не любишь?

Если бы кто-нибудь задал подобный вопрос вам, я могу с гарантией угадать, какова была бы ваша реакция: вы бы стали перебирать в памяти имена. Так поступил и я. Но потом ощутил угрызения совести и решил не заказывать ничего убийства. Менеджер четвертого телевизионного канала так и остался в блаженном неведении, что в тот вечер я спас ему жизнь. Вместо этого я сказал:

– Нет, Бум-Бум, спасибо. Я так не могу. Тогда он задал другой вопрос:

– Ты скачки любишь?

– Ага, конечно.

– Мы с тобой созвонимся.

Три недели спустя телефон снова зазвонил. На другом конце провода сказали только: «Яблонька в третьем заезде на Хайали» – и повесили трубку.

На моем банковском счете было восемьсот долларов. Я взял в долг еще пятьсот и поставил всю тысячу триста баксов на Яблоньку – все на выигрыш. Я не собирался валять дурака и делать ставку на то, что эта лошадь займет какое-то место или покажет такой-то результат, – я шел ва-банк. Смотря первые два заезда, я твердил про себя: «В жизни есть три вещи, которых не избежать: смерть, налоги – и то, что Яблонька сегодня выигрывает третий заезд».

Я отнюдь не исключал, что пять остальных жокеев «случайно» упадут с лошадей перед самым финишем, но заезд прошел без каких-либо эксцессов. И вот что удивительно – Яблонька выиграла! Ставки были приличные, так что я выиграл почти восемь тысяч долларов. Теперь Бум-Бум мог успокоиться. Он больше ничем не был мне обязан.

## ДРУГИЕ СОВЕТЫ

Вот еще важные советы, основанные на моем собственном опыте публичных выступлений, и на том, что я подметил у других ораторов.

Смотрите на публику. Я уже говорил, как важно поддерживать визуальный контакт. Во-первых, обязательно время от времени отрывайте глаза от текста или тезисов вашей речи. Во-вторых, не говорите так, будто вы обращаетесь к стене напротив вас или окну сбоку. Они вас не услышат. Каждый раз, когда вы поднимаете глаза от текста, смотрите в ту часть зала, в которую не смотрели раньше, чтобы вся публика чувствовала, что вы обращаетесь к ней.

Заранее определите темп и интонацию вашей речи. Некоторые ораторы, если они читают готовый текст, подчеркивают в нем слова, на которых хотят сделать логическое ударение. Если вы выступаете, пользуясь планом или тезисами, выделите в них мысли или фразы, на которых хотели бы поставить ударение. Этим вы достигаете сразу двух целей: ударения будут расставлены именно там, где вам нужно, а вы не будете монотонно бубнить, отчего ваша аудитория наверняка заснет, особенно если вы выступаете после обеда.

Стойте прямо. Я не требую от вас принять строевую стойку, стойте так, чтобы вам было удобно, однако не сутультесь и не наваливайтесь грудью на трибуну. Когда вы сутулитесь, это затрудняет дыхание и выглядит некрасиво.

Если перед вами стоит микрофон, отрегулируйте его по росту или попросите сделать это техника, чтобы не сгибаться в три погибели, как цапля (если есть такая возможность, проверьте регулировку микрофона заблаговременно). Говорите в микрофон с обычной громкостью – для этого он и существует. Если вы будете декламировать в него на повышенных тонах, вас на самом деле будет труднее понять. И следите за тем, чтобы ваш рот всегда находился в пределах досягаемости микрофона; не раскачивайтесь и не отворачивайтесь от него, если нужно ответить на вопрос сбоку.

## ЮМОР



Если только вы не делаете заявление об открытии средства, излечивающего рак, и не объявляете войну, вам будет полезно помнить, что многие считают публичные речи бичом рода человеческого. Не будьте все время серьезным, если в этом нет необходимости. И даже если вы говорите о серьезных вещах, большинство ваших слушателей будут рады, если вы включите в свое выступление небольшую долю юмора.

Никогда не начинайте юмористическое отступление такими фразами:

- «Позвольте мне рассказать вам небольшой анекдот». (Никто почему-то никогда не говорит, что расскажет большой анекдот.)
- «Сегодня, когда я шел сюда, со мной случилось презабавное происшествие».
- «Вот хороший анекдот. Вам он наверняка понравится. Он очень смешной».
- «Это напоминает мне старый анекдот. Вы его скорее всего слышали, но я его все-таки расскажу».

Почему этих фраз следует избегать? Потому что это заштампованные, избитые способы начинать или заканчивать анекдот. Кроме того, вы рискуете разочаровать своих слушателей, если заранее гарантируете, что ваш анекдот их уморит. Вам также ни в коем случае не следует заранее предупреждать о том, что публика по всей вероятности его уже слышала. Такие вступления к анекдоту, как правило, имеют эффект, обратный желаемому.

По тем же причинам не следует заканчивать свое юмористическое отступление словами: «Но если посмотреть на дело серьезно...»

Вместо этого вам необходимо приспособить свой анекдот к контексту вашего выступления. Предположим, вы выступаете перед группой управленцев на тему: «Стратегические планы и их исполнение». Вот как предварил свое выступление Уилл Роджерс, рассказывая о собственном плане победоносного завершения Первой мировой войны:

«Насколько я понимаю, все дело в том, что немецкие подводные лодки топят наши корабли. Предлагаю нагреть Атлантический океан до точки кипения. Когда океан станет горячим, немецкие подлодки под водой не выдержат и волей-неволей всплывут на поверхность. Тут мы будем их ждать и выловим все по одной, как у нас в Оклахоме на рыбалке».

Затем Роджерс добавил:

«Конечно, вы меня спросите, как же я собираюсь разогреть Атлантический океан до 212 градусов по Фаренгейту, а я на это отвечаю: об этом пусть инженеры думают. Мое дело – выработать политику».

Надеюсь, идея вам ясна. После того как в аудитории стихает смех, вы объясняете, в чем связь между шуткой или анекдотом и вашей темой. В данном случае вы могли бы сказать публике: «Вот в чем разница между разработкой стратегического плана и его осуществлением».

Если же ваши слушатели инженеры, то можно сказать что-нибудь вроде: «Разве не здорово, что кругом предостаточно таких руководителей, благодаря которым инженеры никогда не останутся без интересных задач?»

Аудитория положительно реагирует на такое вступление по двум причинам:

1. Оно смешное.
2. Оно связано с их собственным жизненным опытом.

Вот еще один пример на тему методики решения проблем – предмета первостепенной важности для многих бизнесменов и специалистов. Вы можете процитировать гениальное высказывание моего друга Джекки Глизона по этому поводу. Как-то раз он выступил с предложением о том, как решить проблему транспортных пробок в Нью-Йорке: «Сделать на всех улицах одностороннее движение по направлению на север – и пусть об этом у Олбани<sup>1</sup> голова болит».

---

<sup>1</sup> Город, административный центр штата Нью-Йорк, расположен приблизительно в 150 км к северу от города Нью-Йорка.

Когда смех стихнет, вы можете объяснить связь этого анекдота со своей мыслью, добавив: «Подход Глизона наглядно демонстрирует: не нужно чрезмерно усложнять методику решения поставленных задач».

## **ОБЩЕНИЕ – ЭТО ИСКУССТВО ВОЗМОЖНОГО**

Выше я уже говорил о том, как важно говорить на общепонятном языке, избегая профессиональной терминологии и жаргона. Это справедливо и для публичных выступлений. Если вы не забудете, что произнесение речи – не более чем особая форма разговора, и будете придерживаться вашего обычного стиля общения, люди вас наверняка поймут. Они почувствуют, что вы говорите с ними, а не вещаете поверх их голов.

Однако остерегайтесь и другой крайности – чрезмерной фамильярности. Даже в либеральные девяностые годы крепкие словечки и другие примеры апелляции к низменным инстинктам вашей аудитории принесут вам гораздо больше вреда, чем пользы. Если вы морской пехотинец, привыкший пересыпать свою речь энергичными выражениями, именно в этой ситуации вам следует сдержаться: хотя, может быть, тот или иной слушатель не будет против того, чтобы вы сказали «черт», но ему будет неудобно, потому что ваша манера говорить смущает его жену, сидящую рядом. Другое дело, если вы близко знакомы со слушателями – скажем, вы обращаетесь к своему взводу, но во всех остальных случаях убавьте в своей речи подобную красочность.

### **10**

#### **Как, опять?**

*Дополнительные замечания о публичных выступлениях*

*Как завоевать аудиторию*

*Когда преподносить сюрпризы*

*Краткость – сестра таланта*

*Будь проще!*

## **ПОЗНАЙ СВОЮ АУДИТОРИЮ**

Мне трудно сказать, сколько заповедей существует в библии риторики, но знание аудитории – наверняка одна из них. Это позволяет вам с самого начала вашего выступления найти точки соприкосновения, показав, что взгляды этих людей вам близки.

Суть дела в том, чтобы, как говорил один вашингтонский референт-ветеран, «задеть их за живое». Постарайтесь не забыть, кто ваши слушатели, чем интересуются и что хотят от вас услышать.

Если вам приходится выступать перед аудиторией, которая вам неизвестна, во время подготовки необходимо спросить: «Что представляет собой ваша организация? Кто ее члены? Откуда они происходят? Каковы важнейшие проблемы, которые вам приходится решать? Сколько времени вы отводите мне на выступление? (Этот вопрос важнее всего!) Пожелает ли аудитория, чтобы я после выступления ответил на вопросы?»

Именно знанию аудитории мой старый бруклинский друг Сэм Левенсон обязан своей популярностью.

Он часто выступал на «Шоу Эда Салливана» и имел большой успех в ночных клубах – то был рассказчик благопристойных, но смешных историй, привлекательность которого заключалась в том, что он выходил на сцену как средний американец, ничем не отличающийся от мужчин и женщин, сидящих в зале. Сэм устанавливал взаимопонимание с публикой, рассказывая ей, что происходит из среднего класса, что его отец тяжелым трудом выбился в люди и готовил своего сына в учителя. Обычно его внешний вид соответствовал

стилю зрителей – коротко стриженные волосы, очки, белая рубашка, узенький галстук-бабочка, консервативный двубортный костюм, застегнутый на все пуговицы.

Он рассказывал своим слушателям: «Мой отец приехал в эту страну юношей, потому что он слышал: Америка – это страна больших возможностей, и улицы здесь вымощены золотом. Но вот что он увидел, прибыв сюда:

1. Улицы не были вымощены золотом.
2. Улицы были вовсе не вымощены.
3. Мостить их предстояло ему».

Услышав это, слушатели – работяги из семей, иммигрировавших в Америку, так же как и отец Эда, совсем недавно, – сразу же переходили на его сторону.

## **И НАОБОРОТ**

Вам также не следует заранее предполагать, что вы известны тем людям, которые сидят перед вами в зале. Ширли Повичу, ведущему рубрики The Washington Post, лауреату многих премий и отцу работающей на телевидении Мори Пович, пришлось убедиться в этом на собственном опыте.

Ширли, ортодоксальный еврей и тем не менее один из известнейших людей Вашингтона, был приглашен выступить на собрании еврейской организации B'nai B'rith. Начал он с того, что, будучи евреем, заявил в аудитории, заполненной одними евреями, следующее:

– Я рад быть здесь сегодня вечером, поскольку так или иначе среди моих лучших друзей есть евреи...

Аудитория застыла в напряженном молчании, оскорбленная этим бестактным штампом. Ширли сразу же осознал причину: никто не объяснил слушателям, что он тоже еврей. И он поспешил добавить:

– ...и в их числе все мои родственники.

На следующий день он рассказывал своим коллегам в Post:

– Это был миг божественного озарения. После этого я мог делать с ними что хотел.

## **ПРОТИВ ШЕРСТИ**

Иногда успеха можно добиться, сказав аудитории нечто такое, чего она никак не ожидает услышать.

Однажды я выступал перед аудиторией, состоящей из прокуроров и начальников полицейских подразделений. Все началось с того, что мне позвонил покойный Дик Герштейн, который много лет занимал в Майами должность городского прокурора, и сказал:

– Ларри, у меня большая проблема. У нас в городе одновременно проходят два больших съезда служащих правоохранительных органов – Ассоциации городских прокуроров и Международной ассоциации полицейских командиров. Оба съезда заканчиваются в один и тот же воскресный вечер, и решено отметить это событие общим ужином в «Фонтенбло».

– Ив чем же твоя проблема? – спросил я. Он ответил:

– Моя проблема в том, что мне нужно сгладить впечатление от речи оратора, который на этом ужине произнесет заключительное слово нашего съезда. Это Фрэнк Салливан, председатель комиссии по преступности штата Флорида, а он худший оратор в мире. Ты не сможешь выступить после него?

Я попытался возразить, сказав, что никто не знает, кто я такой. Но Дик на это ответил:

– Мне нужно, чтобы кто-нибудь разбудил собравшихся после того, как Салливан их усыпит. Не беспокойся, я тебя представлю в самом лучшем свете.

Придя на ужин, я обнаруживаю, что Дик не преувеличивал. Салливан что-то монотонно бубнит, и от всех его слайдов, таблиц и графиков нет никакого проку. От его выступления

весь зал, все две тысячи присутствующих клонит в сон, в том числе и его собственную жену.

Я, впервые в жизни облачившийся в смокинг, сижу за первым столом и наблюдаю, как все эти прокуроры и полицейское начальство в мундирах клюют носом. Выступление Салливана длится полчаса. Когда он заканчивает, все встают и собираются уходить.

Видя это, Дик впадает в панику. Он подскакивает к микрофону на трибуне в середине первого стола и поспешно заявляет:

– Прежде чем вы разойдетесь, послушайте моего хорошего друга Ларри Кинга.

Вот тебе и «в самом лучшем свете»!

Теперь паника охватывает уже меня. Публика никогда обо мне не слышала. Две тысячи людей только что выслушали самое бездарное публичное выступление в истории англоязычного мира, они устали и хотят поскорее отсюда смыться.

Я подхожу к микрофону и говорю нечто такое, чего никогда не сказал бы сегодня, когда преступность стала такой грозной проблемой, вызывающей всеобщую тревогу. Но это было тридцать лет назад. С большим чувством я произнес:

– Леди и джентльмены, я радиожурналист. Мы на радио придерживаемся принципа справедливости. Это называется «кодекс равного времени», и я всем сердцем убежден в правильности этого принципа. Мы только что слышали выступление Фрэнка Салливана против преступности. В соответствии с принципом справедливости я сейчас выступлю в защиту преступности.

Все замирают. Тишина такая, что слышно, как падает шерифская бляха. Внимание приковано ко мне, только теперь мне нужно придумать, что говорить дальше. И я спрашиваю:

– Кто из присутствующих желает жить в Бьютте, штат Монтана?

Никто не поднял руки. Я продолжил:

– Город Бьютт, штат Монтана, имеет самый низкий уровень преступности в западном мире. В прошлом году в этом городе не было совершено ни одного преступления. Но никто не хочет туда ехать.

Затем я задал еще два риторических вопроса:

– Какие города в Америке привлекают больше всего туристов? Нью-Йорк, Чикаго, Лос-Анджелес, Лас-Вегас и Майами. В каких городах Америки самая тяжелая криминогенная ситуация? В Нью-Йорке, Чикаго, Лос-Анджелесе, Лас-Вегасе и Майами. Отсюда можно сделать однозначный вывод: преступления – это туристический аттракцион. Люди едут туда, где больше преступность.

Жена Салливана просыпается, а я продолжаю:

– Если подумать, у преступности есть и еще одно большое достоинство: она увеличивает приток денег в местные увеселительные заведения. Преступники не платят налогов федеральному правительству. Букмекер, живущий в городе, идет в ресторан в этом же городе, и его деньги никуда не уходят.

Я уже сам начинал верить в то, что говорю. А потом я наношу завершающий удар:

– И вот еще что. Если мы послушаем мистера Салливана и обратим внимание на его таблицы и графики и воплотим его идеи в жизнь, то искореним в Америке преступность. И к чему это приведет? Все присутствующие в этом зале останутся без работы.

Начальник полиции Луисвилля, штат Кентукки, по всей видимости обладающий, несмотря на свою профессию, чувством юмора, вскакивает на ноги и спрашивает:

– И чем же мы можем этому горю помочь?

Моя речь не была шедевром риторики, но я сумел расшевелить сонную публику, сказав нечто диаметрально противоположное тому, что мои слушатели ожидали услышать. И опять-таки мне помогло чувство юмора.

А если вспомнить более серьезный случай, я однажды видел, как губернатор Марио Куомо заставил переменить мнение своих слушателей – также работников правоохранительных органов, но на сей раз ему помог не юмор, а красноречие.

Несколько лет назад я председательствовал на торжественном обеде для шерифов Нью-

Йорка, где выступал губернатор Куомо. Во время обеда я обратился к нему с вопросом:

– О чем ты собираешься сегодня говорить, Марио? Мне нужно это знать, чтобы сказать присутствующим, когда я буду тебя представлять.

Куомо отвечает:

– Я буду выступать против смертной казни. Я ему на это говорю:

– Отлично придумано, Марио! В этом зале тысяча шерифов, все они за смертную казнь, а ты хочешь сказать им, что ты против. Они от тебя будут просто без ума!

И самое интересное – они действительно были от него без ума. Когда он сказал этой тысяче шерифов, сидевших в зале, что он против смертной казни, и потом объяснил почему, ему удалось склонить их на свою сторону – исключительно благодаря своему дару красноречия, эмоциональному накалу выступления и исчерпывающему знанию аргументов как своих единомышленников, так и их противников.

Куомо отличается завидным красноречием, и любой оратор может извлечь из его тогдашнего выступления два урока.

Первый – это важность подготовки. Куомо знал свою аудиторию и сумел показать ей, что его позиция по вопросу о смертной казни глубоко продумана и опирается на исчерпывающее знание вопроса.

Второй урок – значение эмоциональности выступления. Куомо вполне мог подстраховаться и выбрать не такую острую тему; именно так поступили бы на его месте многие политики. Вместо этого он выбрал предмет, который его глубоко волновал, а эмоциональность придала силы его доводам...

## **КРАТКОСТЬ – СЕСТРА ТАЛАНТА**

Учителя английского языка рассказывают о том, как один человек получил от своего друга пространное письмо, которое заканчивалось извинением. «Извини меня за такое длинное письмо, – писал друг, – писать покороче мне было некогда». Нелегко быть кратким, особенно если предмет разговора или выступления вам хорошо знаком. И все же, будь то в публичном выступлении или в частном разговоре, следует постараться сократить до минимума объем того, что вы хотите сказать.

Это стремление к краткости особенно важно, когда вы произносите речь. Здесь опять-таки вступает в силу уже упомянутый принцип шоу-бизнеса: «Нужно знать, когда сойти со сцены». И лучшие ораторы всегда его соблюдают.

Соблюдал его и Авраам Линкольн. Его обращение по случаю победы при Геттисберге длилось менее пяти минут. В тот ноябрьский день 1863 года перед ним выступал один из популярнейших ораторов того времени Эдвард Эверетт, и он говорил целых два часа. Нам сегодня известно, чья речь лучше запомнилась.

Эверетт тоже сознавал, кто из них более велик. Позднее он писал Линкольну: «Я был бы рад, если бы смог польстить себя надеждой, что сумел за два часа выразить суть происшедшего столь же точно, как вы – за две минуты».

Среди самых длинных речей, которые приходилось выслушивать американской публике, были инаугурационные речи наших президентов. Если во время таких речей слушатели умирали от скуки в переносном смысле, то один новоизбранный президент, Уильям Генри Гаррисон, и в самом деле поплатился за свое многословие жизнью. Произнося свое инаугурационное обращение 4 марта 1841 года, Гаррисон говорил на морозе более часа; он заболел пневмонией и через месяц умер.

С другой стороны, одно из самых коротких инаугурационных выступлений одновременно считается одним из наиболее ярких и цитируется чаще других. Его произнес 20 января 1961 года Джон Кеннеди. После пятидесяти лет, которые многими воспринимались как застойное время, новый президент формулировал для американцев задачи на новое десятилетие.

«Соотечественники! – сказал Кеннеди. – Не задавайтесь вопросом, что может сделать

для вас страна, – спросите лучше, что для нее можете сделать вы».

В самый разгар холодной войны он также говорил о решимости Америки не уступать запугиваниям со стороны иностранных держав: «Пусть любая нация, независимо от того, желает она нам добра или зла, знает, что мы заплатим любую цену, вынесем любые испытания, поможем любым друзьям, выстоим перед любыми врагами, во имя сохранения и преуспеяния свободы».

Карл Сэндберг, знаменитый писатель, поэт и историк, получивший Пулитцеровскую премию за свою книгу о правлении Линкольна, выразил друзьям свое восхищение инаугурационной речью Кеннеди следующим образом: «Это по-линкольновски!»

Между тем Кеннеди говорил менее пятнадцати минут.

Однако Уинстон Черчилль побил и этот рекорд. В начальный период Второй мировой войны его пригласили выступить в его альма-матер – престижной школе для мальчиков в предместье Лондона. В тот момент Черчилль был в зените своей политической карьеры – для всей Европы то был авторитетный и прославленный лидер народа, который вынес гитлеровские бомбардировки Лондона и в течение более двух лет (до вступления в войну Соединенных Штатов после Пёрл-Харбора) сражался с многократно превосходящей его в силе немецкой армией. Вот каков был совет, который он дал ученикам Harrow School 29 октября 1941 года: «Никогда не уступайте – никогда, никогда, никогда, никогда, – ни в чем, великом или малом, крупном или мелком – никогда не уступайте ничему, кроме доводов чести и здравого смысла».

Сказав это, он сел. Это была вся его речь.

Большинству из нас никогда не доведется быть лидерами всего свободного мира. В наших речах не говорится об объявлении войны, заключении мира и вопросах жизни и смерти целых народов. Однако наши речи тоже важны – для нас и наших слушателей. Мы должны взять за образец этих ораторов, поскольку красноречие было краеугольным камнем их успеха и оно же стало краеугольным камнем преуспеяния многих людей всех профессий.

Краткость – вот чему должны мы у них поучиться. Если великие люди, подобные Линкольну, Кеннеди и Черчиллю, предпочитали говорить кратко, чтобы воздействие их слов было максимальным, – значит, нам нужно взяться за ум и последовать их примеру.

## **БУДЬ ПРОЩЕ!**

Из приведенных цитат видно, что большинство великих ораторов также соблюдали и другое фундаментальное правило риторики. Оно сформулировано в выражении: «Будь проще – и люди к тебе потянутся». В зажигательных речах трех мировых лидеров нет ни лишних слов, ни путаницы, ни технических терминов или жаргонных выражений. Последуйте их примеру, и, даже если вы не Черчилль, ваши слова дойдут до сердца слушателей, а это и отличает хороших ораторов.

## **ПРИГЛАСИТЕ ЙОДЖИ БЕРРУ**

Многие свои выступления я заканчиваю рекомендацией слушателям: «На вашу следующую встречу пригласите Йоджи Берру».

Эти слова всегда вызывают в зале шок. Произнося их, я заранее знаю, что обо мне подумают: «Этот человек интервьюировал президентов и глав иностранных государств. Промышленных магнатов. Величайших звезд спорта, театра и кино. Нейрохирургов. Астронавтов. И он нам советует пригласить какого-то там Йоджи Берру?»

Но на это есть причина. Йоджи – мудрый человек. Он говорит афоризмами; на первый взгляд они бессмысленны, но в конечном счете каждый из них содержит неопровержимую истину.

Вот несколько примеров, объясняющих, почему Йоджи включен в мой список звезд ораторского искусства.

На протяжении своей карьеры игрока бейсбольной команды Yankees Йоджи сыграл более двухсот пятидесяти игр в дальней части поля. Стадион Yankees прославился своим плохим освещением и тенями, которые ложатся на поле, особенно во время игр «Всемирной серии» в сентябре и октябре, когда дни становятся короче. Из-за этих теней левые крайние игроки могут не заметить, как мяч отлетает от биты, и поймать его становится очень трудно.

Однажды, после того как Йоджи сыграл за левого крайнего в конце сезона, репортер спросил, каково его мнение об освещении стадиона. Йоджи ответил: «Там рано становится поздно».

Ни один гений – ни один другой гений – не смог бы ответить так точно. Этот ответ прост и лишен технических подробностей – на первый взгляд, он лишен даже логики, но он краток, общедоступен и понятен. В моих глазах это делает Йоджи лучшим мастером слова, чем многих, кто разразился бы куда более пространством и сложным ответом.

Когда Йоджи стал менеджером Yankees в 1964 году, другой репортер спросил его, что нужно для создания хорошей бейсбольной команды. Йоджи ответил: «Хорошие игроки». С этим согласится любой мало-мальски знакомый с бейсболом человек, а Йоджи сумел все выразить в двух словах.

Кто-то спросил его, каков его основной жизненный принцип, и Йоджи ответил: «Если оказался перед выбором – выбирай».

А вот еще из моих любимых «йоджизмов»: кто-то спросил Йоджи, который час, а он ответил: «Вы имеете в виду сей час?» Йоджи мог бы нажать целое состояние публичными выступлениями, только ему этого не нужно. Он лучше поиграет в гольф.

## 11

### **Жестокая и необычная кара – как выжить на телевидении и радио**

*Как брать и давать интервью*

*Пять советов для выступающих по телевидению и радио*

*Как превратить плохие новости в хорошие*

*Уроки дебатов между Гором и Перо*

Если вы будете удачно выступать перед публикой, следующее, что может выпасть на вашу долю, – это приглашение выступить по радио или телевидению. Не паникуйте. Приемы, описанные в этой книге, обеспечат вам успех и в эфире. В этой главе я расскажу о моем взгляде на общение перед телекамерой, о нескольких случаях из моей практики телеведущего и об общих замечаниях относительно электронной прессы, которые следует иметь в виду.

### **МОЙ ПОДХОД К ОБЩЕНИЮ В ЭФИРЕ**

Свое ежевечернее ток-шоу на CNN я считаю разговором, который волей случая происходит перед телекамерой. Я не считаю нужным провоцировать конфликты. В отличие от некоторых других телеведущих, например Сэма Дональдсона, я не считаю, что для получения серьезных, веских ответов нужно обязательно налетать на собеседника коршуном и вещать прокурорским тоном. Я предпочитаю создать непринужденную обстановку, расположить гостя к себе и таким образом провести интервью, которое и зрелищно, и содержательно.

Если интервью ни о чем не расскажет людям, от этого не будет проку ни мне, ни моему гостю – значит, оно должно быть содержательным. А содержательным оно может быть только в том случае, если оно интересно, иначе зрители переключат телевизор на другой канал. Я уже упоминал в этой книге свое интервью с Дэном Квейлом, во время которого он заявил, что поддержал бы свою дочь, если бы она решила сделать аборт. Как я сказал, ключ к успеху тогда заключался в том, что я внимательно слушал собеседника.

Однако не менее важно было и то, что я сумел получить сенсационный ответ таким образом, что ни он, ни я не оказались в ложном положении. Ваша настойчивость и вместе с тем тактичность, умение задать вопрос именно так, чтобы не смутить интервьюируемого, в результате помогут вам получить от него ответ.

Подобный опыт был у меня с Джо Димаджио-младшим. Я тогда работал на радиостанции в Майами и вел свое ток-шоу с борта плавучего ночного клуба Surfside-б, когда в зал вошел Джо-младший с другом. Я интервьюировал диск-жокея клуба Билла Хартека. После того как я взял у него интервью, ко мне подошел Джо-младший, и мы полчаса говорили о том, каково ему жить, будучи сыном и тезкой одного из самых знаменитых людей в Америке. По ходу разговора мы логически и вполне естественно подошли к теме его взаимоотношений с отцом. Наконец я задал ему самый серьезный вопрос, который только можно задать человеку относительно его родителей:

– Вы любите своего отца?

Джо-младший надолго задумался:

– Мне нравится то, что он сделал.

– А его вы любите?

Снова молчание, и потом:

– Я его не знаю.

Не сомневаюсь, Джо тоже есть что рассказать о своих взаимоотношениях с сыном. Если бы он пришел ко мне в студию, я бы дал ему такую возможность, но, зная, что Джо наотрез отказывается говорить о своей личной жизни, я не сомневаюсь, что он отклонил бы такое приглашение.

Если бы вопрос об отце был первым, который я задал Джо Димаджио-младшему, он вероятнее всего дал бы на него стандартный ответ, что-нибудь вроде: «Ну конечно!» Но когда я тактично подвел его к этому вопросу в ходе разумной и деликатной беседы, он, не будучи скованным, дал более честный и острый ответ.

Я никогда не боялся задавать вопросы, которые другим могли бы показаться просто глупыми, если мне казалось, что это заинтересует зрителей. Я на глазах всего мира задавал такие вопросы, каких никогда бы не задали Разер, Брокау и Дженнингс. Во время президентской кампании 1992 года я спросил президента Буша: «Вам не нравится Билл Клинтон?» Многие профессиональные журналисты заметили бы, что этот вопрос не имеет никакого отношения к президентской кампании, но дело можно было представить таким образом, что он имел к ней самое прямое отношение, поскольку выявлял человеческий фактор – отношение одного человека к другому – у человека, занимавшего самый высокий пост в стране.

Все мы люди, в том числе и те, кому удалось стать президентом, и такой вопрос наверняка задали бы люди, сидящие перед телевизорами, поэтому задал его и я.

Я также спросил Ричарда Никсона: «Не бывает ли у вас странных ощущений, когда вы проезжаете мимо Уотергейта<sup>1</sup>?» Когда я в последний раз интервьюировал президента Рейгана, я спросил его, каково ему было оказаться под дулом пистолета Джона Хинкли. Возможно, другой репортер задал бы ему другой вопрос о покушении 30 марта 1981 года, но готов держать пари, что многих интересовало именно то, о чем я спросил.

Эдвард Беннет Уильямс, прославившийся своей готовностью братья за самые сложные дела, говорил мне, что заранее знает ответ на любой вопрос, который он задает в зале суда, однако зал суда – не совсем обычное место для общения, а адвокаты не любят сюрпризов. На своем ток-шоу я никогда не задаю сознательно вопросов, ответы на которые мне уже известны. Я хочу реагировать на слова гостя своей студии так же, как аудитория, но, если я заранее буду знать ответ, естественной реакции не получится.

## ЕСЛИ ЖЕРТВА ВЫ

---

<sup>1</sup> Комплекс гостиничных, жилых и конторских помещений в г. Вашингтоне. В 1972 году в нем наряду с другими учреждениями размещался Национальный комитет Демократической партии.



Скорее всего впервые в жизни вы будете принимать участие в ток-шоу в качестве интервьюируемого, а не ведущего. Опять-таки вспомните бойскаутский девиз и будьте готовы. Секрет успеха любого интервью – уверенность в том, что ситуацию держите под контролем вы, а не кто-то другой, независимо от того, берут у вас интервью для газеты на месте вашей работы или вы находитесь в телестудии.

Ситуацию можно контролировать лишь в том случае, когда вы будете уверены, что досконально знаете тему интервью, и напомните себе, что знаете об этом больше, чем тот, кто сидит напротив вас. Если это интервью для газеты или программы новостей, не забудьте: ни один параграф Конституции Соединенных Штатов не требует от вас ни отвечать на любой вопрос, ни сообщать все подробности, которые хотел бы знать интервьюер, ни даже давать интервью вообще. А кроме того, здесь, как и во многих других случаях, можно добиться успеха, переведя беседу с помощью шутки на другую тему.

Никто не может принудить вас отвечать на чьи-либо вопросы, в том числе и мои, если только вы не дадите свидетельские показания в суде. Но даже давая показания в суде, вы можете чего-то не припомнить; если вы нервничаете, это не должно привести к тому, что вы дадите ответ, который впоследствии будет опровергнут вашими же словами или словами других людей. Если вы чего-то не помните, так и скажите. Никто не посадит вас в тюрьму за то, что вы что-то забыли. Если вас где-то не было, так и скажите. Но не забудьте и другое: если вы там были и говорите, что вас не было, вы напрашиваетесь на неприятности – публичный позор или, хуже того, наказание по всей строгости закона. Как это ни банально, рекомендую вам всегда говорить правду – и ни в коем случае не бойтесь сказать, что вы чего-то не помните, если это правда.

Если вас интервьюируют в какой-либо другой обстановке, включая интервью средствами массовой информации, не беспокойтесь насчет каверзных вопросов. Если вопрос по той или иной уважительной причине вам не нравится, у вас есть немало способов уклониться от ответа, даже если вы участвуете в передаче «Ларри Кинг в прямом эфире». Служащие корпораций, правительственные чиновники, знаменитости и даже мои собственные коллеги на радио и телевидении применяют следующие способы уклонения от ответа на вопрос:

- «Отвечать на этот вопрос в данный момент будет для меня преждевременно».
- «Я не в состоянии ответить на этот вопрос, поскольку я еще не видел отчета».
- «Данный инцидент стал предметом судебного процесса, и поэтому я не могу его прокомментировать».
- «Мы уже начали расследование и в ближайшем будущем опубликуем исчерпывающий доклад».
- «Этот вопрос содержит предположение, а строить предположения – не моя стихия».

В наше время один из наихудших ответов в газетном или телеинтервью – «без комментариев». Раньше такой ответ действовал, хотя и не слишком хорошо, но теперь он утратил всякую силу. Для нашего падкого на сенсации общества, где общественное мнение, во всяком случае у пугающе значительной части населения, формируют бульварные газеты, «без комментариев» обозначает косвенное признание собственной виновности: «Если бы он не был виновен, он бы не сказал «без комментариев», он бы ответил на вопрос». Теперь эти слова услышишь разве что в плохом фильме или телесериале.

А если вы заранее знаете, что попадете в неловкое положение, но другого выхода нет? Что тогда?

Ответ один – будьте честными. Пример – тайленол<sup>1</sup>.

Когда в восьмидесятые годы стало известно, что найденный злоумышленник подложил в капсулы с тайленолом цианистый калий, производитель этого лекарства компания Johnson & Johnson не стала пытаться преуменьшить значение происшедшего или

---

<sup>1</sup> Патентованное средство от головной боли и простуды. Жертвами отравления стали восемь человек, после чего федеральные власти выработали новые Правила проверки выпускаемых лекарств.

замять скандал.

Служащие этой фирмы вышли к телевизионным камерам и принесли американским потребителям свои извинения. Их стратегия связей с общественностью по существу нарушала все сложившиеся в этой сфере принципы. Они сказали правду: «Это ужасное событие произошло, но наша продукция по-прежнему не представляет ни для кого опасности, мы приняли дополнительные чрезвычайные меры, чтобы свести к минимуму возможность повторения подобного в будущем, и вы можете и дальше покупать тайленол, ничего не боясь».

В результате вера в продукцию фирмы была восстановлена и компания Johnson & Johnson завоевала уважение всей страны за свою честность и прямоту.

Так же поступил Джон Кеннеди. Когда вторжение на Кубу в заливе Кочинос в 1961 году окончилось военным фиаско и унижением страны<sup>1</sup>, Кеннеди взял все на себя. Он мог бы сказать, что унаследовал операцию, подготовка которой началась в последние месяцы правления Эйзенхауэра, или свалить вину на разведку, однако он так не поступил. Он просто сказал, что несет за все полную ответственность. Аналогичным образом поступила генеральный прокурор штата Техас Рено после трагедии с сектой «Ветвь Давидова» в городе Уэйко, случившейся всего лишь через несколько месяцев после ее вступления в должность<sup>2</sup>. Возможно, вам очень не понравились обе эти истории, однако вы не можете отрицать, что они нашли в себе силы взять на себя ответственность – и завоевали всеобщее уважение за свою искренность.

Лучше всего умеют вилять и замечать следы во время интервью офицеры наших вооруженных сил. Военная авиация уже давно, причем раз и навсегда, проинструктировала офицеров по связям с общественностью: если в мирное время происходит авария, местное военное информационное бюро должно немедленно выступить с заявлением из двух пунктов:

1. Это был обычный учебный полет.
2. Для расследования создается комиссия из офицеров высшего звена.

Оба пункта вполне правдоподобны, и, если такое заявление опубликовано немедленно, ВВС получают положительный имидж ответственной организации, понимающей, что публика имеет право знать о происшедшем. В то же время эти два пункта отводят от ВВС любые обвинения и подозрения, и командование получает драгоценный тайм-аут до тех пор, пока оно даст себе труд начать расследование.

## **ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОРУЖИЕ В ВАШЕМ АРСЕНАЛЕ**

Вот еще пять сформулированных на основе моего собственного опыта и бесед с другими радио – и тележурналистами советов, которые помогут вам выжить и преуспеть на радио и телевидении:

1. Держитесь так, как вам удобно.
2. Будьте в курсе текущих событий.
3. Не думайте о плохом.
4. Считайте, что радио и телевидение – это примерно одно и то же.
5. Работайте над тем, что нужно выгодно подать, – голосом, дикцией, а если речь идет о телевидении – внешностью.

Держитесь так, как вам удобно. Один из секретов успешной «подачи» себя, а также своей фирмы или организации по радио и телевидению – это всегда держаться так, чтобы

---

<sup>1</sup> Кубинские эмигранты, прошедшие подготовку в тренировочных лагерях ЦРУ и тайно поддерживаемые американской администрацией, потерпели полное поражение при высадке 17 апреля 1961 года на юго-западном побережье Кубы с целью свержения режима Ф. Кастро. Около 1, 1 тыс. человек попали в плен. В 1962 году власти США добились их освобождения за выкуп.

<sup>2</sup> В 1993 году город Уэйко стал печально известен событиями на укрепленной базе воинственной секты «Ветвь Давидова». База сгорела во время штурма, предпринятого федеральными агентами. В огне погибло около 80 человек, в том числе дети. С тех пор Уэйко стало для многих символом превышения власти.

вам было удобно. Если вы не хотите давать интервью, не давайте. Если кто-нибудь сует вам в зубы микрофон при выходе из конференц-зала, воспользуйтесь одним из предложенных мною ответов. Последуйте совету, который когда-то давал Джекки Глизон: «Я хочу, чтобы мое дело было мне в радость. Я не желаю, чтобы мне казалось, будто я работаю».

Если тема вызывает у вас неловкость или вы ощущаете, что недостаточно знаете о ней, откажитесь от интервью. Пошлите туда кого-нибудь другого. Или просто скажите им, что они ошиблись номером.

Будьте в курсе. Оставайтесь молодым в том смысле, что вы должны быть в курсе текущих событий. Знайте, какие телепередачи и кинофильмы сейчас популярны, кто сейчас любимые певцы и актеры. Не обязательно быть знакомым на уровне эксперта с последними новостями дня и сенсациями, которые на устах у журналистов, но иметь об этом хотя бы поверхностное представление необходимо. Когда я был подростком, юношей и молодым человеком, знаменитостями были люди вроде Фрэнка Синатры, Гленна Миллера, Джо Димаджио и Франклина Рузвельта. Но по мере того как я вырос, менялись и имена, и времена. Вскоре мы уже говорили о Джекки Робинсоне<sup>1</sup> и Дуайте Эйзенхауэре, потом о Джоне Кеннеди и Элвисе. Теперь нужно знать, кто такие Том Круз<sup>2</sup> и Розанна Арнольд<sup>3</sup>. Вместо битников и стилиг моей юности мне теперь нужно кое-что знать о рок – и даже рэп-музыке. Она мне может не нравиться, но я должен знать о ее существовании.

В пятидесятые и позже нам нужно было кое-что знать о холодной войне. Теперь нам необходимо знать об ее окончании. Раньше от нас требовалось быть осведомленными о Советском Союзе. Теперь нам нужно быть способными сказать хотя бы несколько слов о Боснии.

Вот, в частности, почему президент Клинтон стал выступать на одной из самых популярных музыкальных программ кабельного телевидения MTV<sup>4</sup>. Клинтон выступает на этой телестанции не только для того, чтобы быть в курсе текущих событий, но и для того, чтобы показать, что он действительно в курсе дел американской молодежи, показать, что ему известны ее интересы и вкусы, а также их родителей, которые обладают правом голоса.

Избегайте мыслей о плохом. Не беспокойтесь о плохом, о том, что у вас что-то не получится. Если вы сосредоточитесь на этом, вы действительно будете выглядеть плохо. Старайтесь не забыть: как бы ни были важны для вас и, вероятно, для многих других ваше выступление в этой передаче или ваши ответы на вопросы этого интервью, они скорее всего не изменят хода развития цивилизации.

Джону Левенштейну, талантливому бейсболисту, который сейчас, после шестнадцати лет блестящей спортивной карьеры, работает телекомментатором, репортер однажды задал вопрос о том, почему он не сумел отбить мяч в решающий момент игры.

Левенштейн, возможно, наиболее оригинальный философ среди бейсболистов после Кейси Стенджела<sup>5</sup> и Йоджи Берры, ответил репортеру:

– Послушайте, в Китае живет миллиард человек, и завтра утром ни один из них не будет иметь представления о том, что я не сумел отбить этот мяч.

Так что не берите в голову.

Относитесь к радио и телевидению одинаково. На телевидении ваша внешность имеет значение, на радио нет. Если не считать этого различия, в остальном к ним, по-моему, следует относиться одинаково. Моя специальность – общение, словесное общение. В течение тридцати семи лет, проведенных на радио, я относился к гостям моей студии точно так же,

---

<sup>1</sup> Бейсболист, первый чернокожий спортсмен, допущенный в высшую лигу. В 1949 году признан «самым ценным игроком» высшей лиги, а в 1962 году избран в национальную Галерею бейсбольной славы.

<sup>2</sup> Настоящее имя – Томас Мапотер, начал сниматься в 1981 году и к концу 80-х годов стал одним из самых популярных актеров Голливуда, снявшись в таких фильмах, как «Лидер», «Цвет денег», «Человек дождя», «Рожденный 4 июля», «Дни грома», «Далеко-далеко».

<sup>3</sup> Актриса.

<sup>4</sup> Транслируется во многих странах мира, с 1993 года также и в России.

<sup>5</sup> Менеджер бейсбольной команды New York Yankees в 1949—1960 годах, которая в эти годы десять раз выигрывала чемпионат Американской лиги и семь раз межнациональные соревнования.

как и на телевидении. На телевидении камера должна следовать за мной; я за ней не следую. Поскольку на радио внешность не имеет значения, там я часто носил джинсы; на телевидении я себе такого не позволяю. Иногда я обедаю в белой рубашке с галстуком (хотя поверх нее вместо куртки или пиджака может быть надет теплый джемпер с названием команды Dodgers, за которую я болею с 1937 года), затем еду в свою квартиру в Арлингтоне, штат Вирджиния, и переодеваюсь в джинсы, а потом снова надеваю крахмальную рубашку с галстуком и подтяжками для вечернего телешоу.

Работайте над вашим голосом и внешностью. Голос одинаково важен для работы и на радио, и на телевидении. Возможно, так не должно быть, но это так. Голос, которым вы говорите, должен быть узнаваемым и в то же время внушать уважение. Некоторым удалось добиться многого на телевидении и без хорошего голоса. Примером этого могут служить Эдвин Ньюмен, а также Ред Барбер. Но это не более чем исключения из правила. Им удалось компенсировать отсутствие хорошего голоса, запомнившись зрителям и завоевав их уважение по другим причинам – благодаря хорошей дикции, таланту рассказчика, а также тому, что они хорошо знали и глубоко любили свою тему.

Мне повезло: мой голос хорошо звучит в эфире таким, каков он есть. Об этом мне беспокоиться не приходилось. Но если бы природа одарила меня другим голосом, я бы пытался его улучшить, даже если бы не работал в эфире. Ваш успех во многом определяет голос. Считается, что у президента Клинтона был бы более обаятельный имидж, если бы он обладал более сильным и низким голосом, а мне трудно представить, можно ли выглядеть на телевидении представительнее, чем он. Клинтон – самый телегеничный из наших президентов после Кеннеди и затмевает даже Рейгана. Но если вы попытаете представить себе Клинтона с голосом Эдварда Р. Марроу<sup>1</sup>, вы поймете, что я имею в виду.

Если бы я счел, что мне нужно поработать над голосом, то независимо от своей профессии я нашел бы учителя, ставящего голос, – они есть в любом городе, а может, взял бы в библиотеке книги по этому предмету или сделал бы и то, и другое. От своих коллег по радио и телевидению я знаю, что занятия и упражнения по постановке голоса действуют на них положительно. Если ваш голос важен для вашей работы и вы можете сделать так, чтобы он был для вас важной составляющей успеха, вам следует прислушаться к высказанным выше предложениям. А затем следуйте совету старого скрипача из анекдота, которого молодой скрипач спросил на улице, как попасть в Карнеги-холл; тот ответил: «Практика, практика и еще раз практика, молодой человек!»

Независимо от тембра вашего голоса не менее важна и ваша дикция. Если у вас, что называется, каша во рту, если собеседники жалуются, что вы говорите слишком тихо или слишком быстро, поработайте над этим. Замедлите свою речь, а это в свою очередь позволит вам успокоиться. Для начала следует привыкнуть к звуку собственного голоса, а это еще один краеугольный камень вашего успеха или неудачи на радио или телевидении.

Я точно знаю, что вы подумали, когда в первый раз услышали свой голос записанным на магнитофон, даже если это было всего лишь сообщение на вашем автоответчике. Вашей первой мыслью было: «Ой, как я ужасно говорю!»

По правде говоря, впервые слыша свой голос, любой думает и говорит именно это. Так что, если вы собираетесь выступать по радио или на телевидении, вы должны быть уверены, что звук вашего голоса вас не раздражает. Как этого добиться? Нужно говорить вслух – именно так поступают многие ораторы, репетируя свое выступление.

Попрактикуйтесь в ответах на воображаемые вопросы или попросите кого-нибудь сделать с вами прогон, как поступают ведущие фигуры бизнеса и политики перед выступлением в эфире или на пресс-конференции. Привыкните к звуку вашего голоса, отработайте оптимальный темп разговора, при котором вы держитесь естественно и чувствуете себя комфортно. Тогда вы выйдете в эфир, держась гораздо спокойнее и увереннее, а это весьма увеличит шансы на то, что ваше выступление будет успешным и

---

<sup>1</sup> Известный журналист, автор, режиссер и ведущий многих популярных телепрограмм, работал на CBS, возглавлял Информационное агентство США.

убедительным.

Когда вы выступаете на телевидении, ваша внешность становится вопросом первостепенной важности, поскольку вы представляете не только других, но и себя... Следовательно, вам потребуется красивый костюм или платье, а также будет необходимо иметь ухоженный вид – вплоть до таких мелочей, как чистые ногти. Мы не будем здесь вдаваться в вопросы личной гигиены, но можете мне поверить – телекамера не лжет. Она совершенно точно показывает зрителям, как вы выглядите. Если на вашей рубашке или блузе расстегнута третья пуговица, зрители это обязательно увидят. Если у ваших ногтей траурная кайма оттого, что накануне вы меняли в машине масло, зрители увидят и это.

Зато если ваши волосы выглядят отлично и все остальное им не уступает, тогда вы сумеете эффектно подать и себя, и свою организацию в особенности на телевидении.

## **КАК РАБОТАТЬ С ПРЕССОЙ: КЛАССИЧЕСКИЙ СЛУЧАЙ**

Вот пример того, как некая организация, допустившая в своей работе серьезный прокол, благодаря откровенности при общении с прессой не только спасла, но и упрочила свою репутацию.

Это было в шестидесятые годы. В округе Монтгомери, штат Мэриленд, недалеко от Вашингтона трое заключенных ночью бежали из тюрьмы. На следующий день пресс-секретарь администрации округа позвонил во все газеты, на все радио – и телестанции пригородов Вашингтона и Мэриленда и пригласил их репортеров на пресс-конференцию и экскурсию по тюрьме, заранее известив репортеров и их редакции, что чиновники администрации округа готовы выложить все начистоту. Они собираются показать журналистам и фоторепортерам, что произошло и как именно, а также продемонстрировать ту часть окружной тюрьмы, откуда заключенные совершили побег.

Пока репортеры съезжались в столицу округа Роксвилл, пресс-секретарь встретился с главой округа Мэйсоном Бутчером, уважаемым, конструктивно мыслящим и способным чиновником, и проинструктировал его, что именно следует сообщить представителям прессы.

Когда они приехали, Бутчер и начальник тюрьмы были готовы ответить на их вопросы. Именно так они и поступили – ответили на вопросы, а не стали говорить: «Без комментариев» или демонстрировать уклончивость, а то и враждебное отношение к прессе. А затем – и это сущая правда – Бутчер и его персонал даже устроили журналистам экскурсию по тюрьме, показав им место, откуда был совершен побег, а также материалы и орудия, с помощью которых заключенные вырвались на свободу.

Затем, действуя согласно наставлениям своего пресс-секретаря – отставного офицера авиации, не страдавшего забывчивостью, – Бутчер заявил, что для расследования побега создается официальная комиссия, которая также даст рекомендации относительно того, как предотвратить подобные случаи в будущем.

Вскоре беглецов удалось схватить. Несколько месяцев спустя специальная комиссия выпустила отчет и дала рекомендации, а затем начальник тюрьмы ушел в отставку. То, что могло стать позором для правительства округа и большой бедой для всех, кроме беглецов, благодаря умению строить отношения с прессой, обернулось триумфом. Местная газета поместила редакционную статью с похвалами в адрес местных властей за то, что в создавшейся ситуации они ничего не скрывали.

Если бы интервьюируемые сделали все наоборот, последствия для них могли быть куда более плачевными. Однако они выбрали откровенность – и это обернулось для них крупной победой. Помимо того, что этот случай вошел в учебники по взаимоотношениям с прессой как пример превращения отрицательного события в положительное, это был и классический случай такого подхода к вопросам, задаваемым прессой, и такого образа действий, от которого выигрывают все заинтересованные стороны, а в особенности вы сами.

## ЧУВСТВО ЮМОРА И ЕГО ОТСУТСТВИЕ

Президент Кеннеди мастерски использовал юмор для ухода от ответа на щекотливый вопрос. В период его правления организация «Молодые демократы» выразила неудовлетворение проводимой им политикой. Когда на транслировавшейся по телевидению пресс-конференции репортер спросил об этом Кеннеди, тот не стал произносить пространных речей в защиту своей политики.

Вместо этого он улыбнулся и сказал: «Не знаю, что там случилось с «Молодыми демократами» или «Молодыми республиканцами», но одно знаю точно: время, к счастью, работает на нас». Вместо того чтобы занять оборонительную позицию, он подшутил над нежным возрастом своих оппонентов, заставил присутствующих рассмеяться и выиграл.

Президенту Никсону подобное давалось с трудом. В самый разгар уотергейтского скандала на пресс-конференции в самое удобное для телезрителей время, которую смотрела вся страна, Дэн Разер задал Никсону вопрос, который того явно разозлил.

Вместо того, чтобы ответить на этот вопрос откровенно или отшутиться и перейти к следующему, Никсон раздраженно бросил:

– Вы что, на что-то намекаете?

Разер на это ответил:

– Нет, сэр. А вы?

Некоторые телезрители впоследствии критиковали Разера за его неуважительный тон, однако многие считали, что его прямой вопрос заслуживал прямого ответа, а не оскорбления из уст президента. И все сходилось на том, что Никсон, в отличие от Кеннеди десятилетием ранее, проиграл.

Если мы спустимся с президентских высот, можно вспомнить одного политика из округа Ферфакс, штат Вирджиния, который несколько лет назад возглавлял какую-то специальную комиссию и поплатился за то, что оказался не на высоте.

Когда на глазах у репортеров перед батареей микрофонов и камер выборный представитель другого округа задал ему вопрос о каком-то щекотливом моменте в работе его комиссии, на который председатель явно был не готов отвечать, он в ответ пробормотал, щедро добавляя через каждое слово

«Э-э...» и «м-м...»: «Позиция комиссии состоит в том, что при нынешнем состоянии дел комиссия не в состоянии занять определенную позицию».

## ТЕЛЕДЕБАТЫ МЕЖДУ ГОРОМ И ПЕРО

Передача «Ларри Кинг в прямом эфире» 1993 года с участием вице-президента Гора и Росса Перо, дебатировавших вопрос по Североамериканскому соглашению о свободной торговле, оказалась классическим примером того, как нужно говорить, жестикулировать и как можно, сделав несколько грубейших просчетов, загнать себя в угол.

Все началось с того, что в один осенний четверг 1993 года в полдевятого утра мне позвонили по телефону. Голос в трубке сказал:

– Ларри? Это Эл.

– Какой Эл? – спросил я

– Эл Гор.

После этого разговор вошел в нужную колею.

Вице-президент сказал, что он хочет провести с Россом Перо публичную дискуссию относительно Североамериканского соглашения о свободной торговле. Вскоре по этому соглашению должно состояться голосование в Конгрессе, и дело шло к тому, что правительство, которое его поддерживало, могло проиграть. Большинство, по-видимому, готово было встать на сторону критиков соглашения, в числе которых был Росс Перо. Даже то, что президент Клинтон дал «добро» на проведение дискуссии, Гор считал своей победой, поскольку он и Клинтон были единственными членами администрации, которые желали

помериться силами с Перо. Все остальные полагали, что Перо проглотит Гора живьем, что Перо получит общенациональную рекламу, которая позволит ему еще больше увеличить число своих сторонников, и что именно с такой трибуны, как общенациональное телевидение, Перо всегда выступал наиболее убедительно.

Однако Перо недооценил своего оппонента. Помимо того что Гор был великолепно знаком с предметом, его поведение было образцовым благодаря опыту, накопленному в сенате, где положено никогда не терять хладнокровия, никогда не выказывать публично неуважения к оппоненту, смотреть ему прямо в лицо, отвечать решительным тоном и воздерживаться от вышучивания своего достойного соперника. В противоположность ему Перо не хватало выдержки, он переходил на личности, хотя тут же осуждал такой прием ведения дискуссии, его жестикация была скованной, и многие телезрители задавались вопросом, не отвык ли вообще этот миллиардер от того, чтобы ему в чем-либо возражали. Именно благодаря жестикации, сознательной или невольной, Гор, как полагает большинство, одержал победу, а Перо потерпел поражение. Гор повернулся ко мне боком, чтобы иметь возможность все время смотреть противнику в лицо. Перо сидел ко мне лицом и все время старался уклониться от взгляда Гора. Гор выглядел спокойным и уверенным в себе, Перо – агрессивным и раздраженным. Гор говорил авторитетным тоном, Перо все время жаловался, что Гор его перебивает. В глазах многих наших зрителей он был классическим примером человека, не располагающего достаточным опытом и знаниями о предмете дискуссии и пытающегося опровергнуть того, кто досконально изучил его и тщательно подготовился к дебатам.

Как известно, Росс Перо никогда не страдал недостатком самонадеянности. Он до сих пор не верит, что проиграл эти дебаты, и до сих пор сохраняет дружеские отношения со мной и Гором. После дискуссии я со всех сторон только и слышал о том, что это было потрясающее зрелище, и мы вписали новую страницу в историю политики и телевидения. Я понимал, что произвел сенсацию. И объективные данные это подтверждали. Программу смотрело самое большое число зрителей за всю историю кабельного телевидения – двадцать пять миллионов. Вскоре после этого не только вице-президенты, но даже и президенты стали желать и даже стремиться публично дебатировать с частными гражданами по другим частным вопросам.

Телевидение меняет не только наш образ жизни, но и наш образ правления, и дискуссия между Гором и Перо наглядно продемонстрировала, насколько возрастет в будущем влияние телевидения. Это был ослепительный прорыв, показавший, какие изменения претерпит управление обществом.

Президент Клинтон подтвердил эту мысль в письме ко мне, когда организация «Американские друзья еврейского университета» выбрала меня лауреатом своей премии Scopus 1994 года. В этом письме Клинтон в шутку размышлял, не изложили бы отцы-основатели нашего государства одну из статей нашей Конституции в другой редакции, если бы ее пришлось составлять в наши дни.

«Конституция требует, чтобы президент периодически отчитывался перед Конгрессом о положении страны, – писал Клинтон. – О чем только они думали? Если бы им тогда было известно то, о чем знаем ныне мы, они бы поняли, что при помощи нескольких гостей в студии и телефонных линий можно отлично оценить положение страны, да и всего мира, в прямом эфире CNN».

Разумеется, это было преувеличением, но, может быть, лишь до поры.

Перед дискуссией между Гором и Перо я должен был еще раз напомнить себе о том, что всегда осознаю в таких случаях, что должны помнить бейсбольные судьи и другой вспомогательный спортивный персонал: никто не приходит на стадион для того, чтобы посмотреть на судью. Когда Гор и Перо вели в моей студии дискуссию о Североамериканском соглашении о свободной торговле, я понимал, что никто не включит телевизор, чтобы полюбоваться на меня и посмотреть, как я буду выступать. Главной приманкой для зрителей были Гор и Перо, а потому я старался держаться в тени.

Возможно, и вам на работе время от времени приходится играть аналогичную роль; в таком случае моя точка зрения на эту роль может оказаться полезной в следующий раз, когда вам придется председательствовать на дискуссии, встрече за «круглым столом» или на любой подобной встрече, семинаре или симпозиуме.

Эта точка зрения относится к любому случаю, когда два или более человек обсуждают или дебатировать все «за» и «против» того или иного предложения или проблемы. Если вы председатель, будьте беспристрастны, не позволяйте дискуссии зайти в тупик, старайтесь, чтобы обе стороны получили равное время, не давайте участникам отклоняться от темы и следите за тоном, длительностью и содержанием вопросов из публики. Может быть, в вашем случае речь не будет идти об утверждении законопроекта в Конгрессе, и все же по всей вероятности предмет будет иметь для вас большое значение! Если вы окажетесь хорошим ведущим дискуссии, вы справитесь со своей задачей, и участники спора уйдут из зала или студии друзьями.

## 12

### **Будущее искусства общения**

#### **БУДУЩЕЕ НЫНЧЕ НЕ ТО, ЧТО РАНЬШЕ**

В мае 1994 года я председательствовал на проходившей в Новом Орлеане встрече за «круглым столом», посвященной одной из тем, которые в девяностые годы были у всех на слуху, – теме информационной суперавтострады. Спонсором этой интереснейшей конференции выступила фирма Newbridge Networks из Херндона, штат Вирджиния, недалеко от Вашингтона, пригласившая выступить на ней представителей нескольких ведущих фирм информационной отрасли.

Когда я летел домой в Вашингтон, находясь под впечатлениями от дискуссии, свидетелем которой я был, в моей голове родилось непоколебимое убеждение – будущее нынче не то, что раньше.

Это не просто афоризм с претензией на остроумие или двусмысленная игра слов. Это единственное заключение, к которому смогли бы прийти и вы, если бы сидели тогда рядом со мною в президиуме и слушали выступления специалистов о нынешних и будущих средствах коммуникации и о коренных изменениях, которые они вносят в нашу жизнь.

Как указывали эти специалисты, информационная суперавтострада уже существует. Мы ее теперь только расширяем. У нас уже есть пейджеры, факсы, сотовые телефоны, видеомagneтофоны, автоответчики и голосовая компьютерная почта, портативные компьютеры и электронные доски объявлений. В следующем десятилетии число устройств, предназначенных для передачи информации, еще увеличится.

#### **НЕ УСТАРЕЛО ЛИ ИСКУССТВО ВЕСТИ БЕСЕДУ?**

Некоторые люди опасаются, что из-за того, что передача информации все чаще осуществляется разнообразными электронными способами, искусство ведения разговора уйдет в прошлое. Мое мнение прямо противоположное. Благодаря всем этим новым устройствам мы разговариваем больше, чем когда-либо, и наше общение разнообразнее, чем когда-либо в прошлом. Но пока существуют люди, они будут разговаривать. Более того, на конференции, о которой я только что рассказал, меня поразила следующая мысль: какими бы новыми технологиями ни одарил нас двадцать первый век, одна из первых фраз этой книги – «Чем больше говорить, тем лучше» – по-прежнему сохранит свою актуальность.

Несмотря на все эти изобретения и технологии космической эры, которые появились в нашем распоряжении, способы достижения успеха не меняются. Не важно, сидите вы за столом переговоров или отстукиваете сообщения по компьютерной сети, принципы



правильного ведения разговора одни и те же. Главное – установить контакт с собеседником.

Открытость, увлеченность и желание выслушать другого сделают вас хорошим собеседником независимо от способа ведения беседы. Обращаетесь вы к десятку людей в общинном центре или даете пресс-конференцию по спутниковому телевидению, в своей основе это одно и то же: публичное выступление. Тщательная подготовка, знание аудитории и доступная лексика всегда обеспечат вам успех на поприще риторики.

## **ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СЛОВО**

Заканчивая эту книгу, я все более убеждаюсь, что совершенству в искусстве общения нет предела. Откуда мне это известно? Дело в том, что эта книга уже помогла и мне. Сочиняя ее, я припомнил некоторые мысли и приемы, о которых в деловой суете жизни мы иногда забываем.

В десятой главе я упомянул имя Ширли Повича из газеты The Washington Post. Он стал одним из самых видных журналистов Америки потому, что всегда следовал своему личному кредо: «Не написана еще такая статья, которую нельзя было бы написать лучше».

То же самое можно сказать и об искусстве устного общения. Сколько бы мы об этом ни знали, мы всегда можем работать над собой, совершенствуясь в нем, и благодаря уверенности, которая приходит во время такой работы, добиваться успеха. Даже тот, кто подвизается в этой области столько времени, сколько я, и для кого, как для меня, это источник существования, может и должен практиковаться, овладевая новыми приемами общения.

Мой старый друг Герб Коэн ничуть не удивится, услышав, что я хочу больше практиковаться в искусстве вести беседу, поскольку он мой постоянный слушатель уже пять десятилетий. Но за одно он по крайней мере может быть благодарен: я больше не рассказываю в таких подробностях о бейсбольных матчах, на которых побывал. Они теперь продолжаются больше трех часов.

Главный вывод, который, как я надеюсь, вы сделали для себя, ознакомившись с этой книгой, – правильное отношение к разговору. Разговор не обязательно должен быть для вас испытанием, тяжелой повинностью или способом убить время. Разговор – величайшее изобретение человечества, с его помощью мы налаживаем между собой контакты, и это одно из удовольствий, которые дарит нам жизнь. Считайте, что каждая беседа – это возможность продвинуться вперед.

Независимо от того, какой вы собеседник, помните:

1. Если вы считаете, что вы плохой собеседник, вы можете стать хорошим собеседником.

2. Если вы считаете, что вы уже и так хороший собеседник, вы можете стать еще лучшим собеседником.

Главное – говорите!