

# ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

(Занятие 14-е)

Сулова И.М.

УДК 658.012.4-057.177.02\*14

## Менеджер — докладчик

*Изложены рекомендации по подготовке публичного выступления и письменного доклада. Показаны их принципиальные различия.*

Менеджеру часто приходится выступать на совещаниях, обсуждениях, дискуссиях, собраниях, конференциях. Различен объем докладов, разнообразна аудитория слушателей. Глубокое удовлетворение доставляет успешное выступление, когда удается убедить большую аудиторию в правильности выбранного курса, привлечь внимание к новой идее, высказать свое мнение по насущной проблеме, сообщить необходимую информацию. Успех приносит ощущение силы, гордости, удовлетворенности.

Но какое же это трудное дело! Сколько оригинальных мыслей, интересных предложений, новаторских направлений провалено из-за неумения представить их должным образом да и просто из-за скованности, волнения докладчика. Я не раз наблюдала, как многие руководители самого разного служебного положения и возраста, интересные, умные собеседники превращались на трибуне в скучных, занудливых проповедников всем известных и абстрактных истин. Буду откровенна, мне тоже приходилось переживать трудные минуты на серьезных обсуждениях "кляузных" вопросов с аудиторией, настроенной довольно враждебно, когда я так волновалась, что была не в состоянии ясно мыслить, сосредоточиться, вспомнить то, что хотела сказать. Предметом бесконечного восхищения (и зависти!) служит для меня коллега, который по любому вопросу и в любой обстановке выступает свободно, раскованно, уверенно. Продвижение по служебной лестнице часто объясняется именно способностью убедительно говорить. Мне всегда казалось, что это талант, дарованный свыше. Однако

Дейл Карнеги, имя которого известно у нас широкому кругу людей, утверждает и доказывает, "что работа и практика избавят вас от страха перед аудиторией и принесут вам уверенность в себе и неизменную смелость". Сегодня мы еще не раз воспользуемся его советами "как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично" — именно так называется одна из глав его книги<sup>1</sup>.

Надо отметить, что круг литературы, посвященной ораторскому искусству, необычайно широк. "От Ромула до наших дней" обсуждаются методы ведения публичного спора, организации дискуссии, поведения на трибуне. Но странный парадокс: чем больше вычитываешь правил и советов, как "необходимо", "должно", "обязательно", чем больше великих имен приведено в качестве примера, тем явственнее ощущаешь свое бессилие стать хорошим оратором, настолько далек этот идеальный образ оратора от наших реальных возможностей. Поэтому, исходя из того что выступления — необходимая и повседневная обязанность менеджера, поставим себе чисто прагматическую задачу: понять значение различных факторов в организации публичного выступления, предостеречь от возможных ошибок, трезво и реалистично взглянуть на привычные стандарты в формах и средствах воздействия на слушателей.

Начнем с самого банального вопроса: читать ли доклад по бумажке? Почти все пособия выдадут однозначный отрицательный ответ, аргументированный весомыми доводами: при чтении затрудняется ценный контакт со слушателями, они начинают сомневаться в компетентности оратора, в его знании предмета выступления. Но как же тяжело следовать этой теории в реальной практической ситуации! Текст выступления превращается в беспроигрышное средство обретения уверенности и спокойствия. Лишь очень опытные и талантливые ораторы могут обойтись тезисами. Обратите внимание, наиболее ответственные документы, где чрезвычайно важна каждая формулировка, читаются. Поэтому я советую, да и сама всегда во время подготовки выступления пишу полный текст с запятыми, тире и двоеточиями так, как будто это статья в журнал. С таким текстом легко работать: рег-

---

<sup>1</sup> Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей... Пер. с англ. Минск: Беларусь, 1990. С. 262—456.

ламентировать выступление, при необходимости сократить неважное, расставить акценты, подчеркнуть ударные мысли, выделить абзацами главные идеи. Пускай подробный текст будет рядом, даже если он не понадобится непосредственно при докладе. С опытом, практикой, освоением материала к докладчику непременно придет умение свободно излагать свои мысли с элементами импровизации и остроумия.

Многие пособия рекомендуют начинать с составления плана выступления. Но вряд ли это целесообразно, так как план в данном случае будет формализованным средством и слишком свяжет свободное течение мысли. Эффективную подготовку обещает метод "морфологического ящика" или, как его еще называют, "анализ проблемного поля"<sup>2</sup>. Надо взять лист бумаги, разделить его на столбцы и строки. Первый левый столбец озаглавим "элементы", остальные — "составные части". Вверху, как принято, напишем название темы или проблемы, которой будет посвящено выступление. Предположим, что на научно-практической конференции "Библиотечный менеджмент", проводимой в областной библиотеке, директор централизованной библиотечной системы должен выступить с докладом на тему "Актуальные вопросы управления ЦБС". Посмотрим, из каких элементов состоит проблема, как организационных, так и содержательных (программа, слушатели, зал, визуальные средства, композиция доклада и т. п.). Данная методика совершенно не требует упорядоченности, жесткой систематизации, что необходимо при составлении плана. Зато наглядно выявляются проблемы, требующие нашего внимания. Так, элемент "программа" включен потому, что он прежде всего определяет жанр выступления, проблемный доклад, вводящий в новую тему, или отчет о сделанном, информационное сообщение или полемический вызов, обоснование новой идеи или обмен опытом). В нашем примере это скорее всего последнее — обмен опытом по совершенствованию управления конкретной централизованной системой. В качестве составных частей элемента "программа" разумно записать "жанр доклада", "предварительное ознакомление с программой", "когда я выс-

---

<sup>2</sup> Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем.: М.: Экономика. 1990. С. 322–324.

тую», "регламент выступления", "докладчики", "предыдущий докладчик".

Элемент "слушатели" возник по тем соображениям, что для выступающего важен состав аудитории (коллеги, руководители ЦБС, сотрудники областной библиотеки, приглашенные специалисты столичных библиотек и институтов культуры).

При разделении этого элемента на составные части рассматривается число слушателей, их профессия, квалификация, возраст. Анализ этого проблемного поля позволит сориентировать стиль, тональность выступления, продумать терминологию и другие содержательные моменты.

Неслучаен элемент "зал". Одно дело — выступать в большой аудитории на трибуне и с микрофоном. Для некоторых это очень удобно: на трибуне можно разложить записи, микрофон позволит не напрягать голос. Но многие совершенно теряются перед микрофоном. А сколько трагико-комических ситуаций возникало, когда докладчика не было видно на трибуне из-за маленького роста или, пытаясь проиллюстрировать положения доклада на доске, стоящей перед трибуной, он запутывался в проводах и едва не падал. Конечно же, поведение на трибуне требует определенного навыка и радикально отличается от выступления в небольшом зале, иногда за большим круглым столом. Поэтому "составные части" элемента "зал" требуют внимательного предварительного изучения и анализа.

Элемент "композиция доклада" признан важнейшим, так как является основой успешного содержания. Составными частями композиции будут разделы с наименованиями, интригующее начало, кульминация, подытоживающее заключение.

Все, что возникает в "проблемном поле", реализовать, может быть, и не удастся. Здесь могут встретиться повторы, дублирование, даже противоречия. Их можно зачеркнуть. Но зато отчетливо выделяются квадраты, которые содержат точные "ключевые слова", обозначающие оптимальный вариант доклада.

Существенным моментом подготовки является подбор материалов для доклада. Причем не следует понимать материал в традиционном смысле — только как набор фактов, данных, конкретной информации. Сюда должны входить и мысли, и идеи, и даже убеждения, побуждения. В течение того времени, которое осталось

до выступления (месяц, две недели, но ни в коем случае не день!), читайте, делайте выписки, размышляйте, вспоминайте, наблюдайте, пока на помощь не придет подсознание. Поверьте, самые ценные мысли, предложения, удачные словесные обороты возникают у меня не тогда, когда я сижу за письменным столом, а по дороге на работу или во время прогулок с собакой.

Ради дополнительной уверенности в себе необходимо иметь резерв информации, т. е. значительно больше материала, чем можно использовать непосредственно в докладе. К сожалению, иногда молодой руководитель, едва ознакомившись с принципами и направлениями маркетинга, уже готов пропагандировать его на собрании библиотеки и тем самым заведомо предопределяет неуспех его внедрения.

Итак, сложилось четкое представление о докладе, он хорошо продуман, собрано достаточно материала. Теперь следует составить план — он сделает речь упорядоченной, логически связанной, последовательной.

Как видим, основа успеха закладывается тщательной, выверенной подготовкой доклада, той черновой организационной работой, которую можно сравнить с репетициями театрального спектакля. Известный русский юрист А.Ф. Кони утверждал, что размер волнения докладчика обратно пропорционален времени, затраченному на подготовку выступления.

Аналогия с театром здесь вполне уместна. Поведение докладчика на трибуне сродни игре артиста на сцене. Что же главное в докладе? Девяносто процентов ответят традиционно — содержание. И будут неправы. Как свидетельствует Д. Карнеги, "дело не столько в том, что вы говорите, сколько в том, как вы это говорите". В этом главная особенность публичного выступления.

Председательствуя на студенческих научных конференциях, я полностью убедилась в справедливости этого положения. Доклад на самую актуальную тему, произнесенный в невыразительной, монотонной манере, совершенно не воспринимается слушателями. И наоборот, победу нередко одерживает тот, чье сообщение по тривиальному вопросу сделано в естественной, разговорной манере. Именно оно задевает слушателей "за живое" и имеет большой успех.

Постулаты методики публичного выступления, пусть это покажется странным, практически не применимы в письменном докладе. Если в устном изложении главное — как говорить, то здесь на первый план выступает — что говорить, т. е. содержание. Разрабатывать идеи и предложения, отстаивать их перед вышестоящим начальством или органом управления для получения согласия — будничная обязанность менеджера. Решение может быть разработано удачно, но изложено плохо, просто и сложно; тогда оно скорее всего будет отвергнуто.

"Искусство составлять бумаги, которые не останутся без внимания" лучше всех, по-моему, раскрывает Дон Фуллер в книге "Управляй или подчиняйся"<sup>3</sup>. Он совершенно справедливо полагает, что доклад должен быть выверенно целенаправлен на аргументацию основной идеи, поэтому требует тщательного планирования, четкого видения перспективы. В письменном докладе сбалансированы три элемента: адресат, содержание, акценты, которые признаны дать однозначные ответы на вопросы: 1) для кого предназначен доклад? 2) что в нем должно содержаться? 3) зачем его составили?

Ответ на вопрос "для кого?" определит подход к составлению доклада. Одно дело, если документ о программе маркетинговых исследований, намечаемых в библиотеке, адресован руководителю, внимательному и чуткому к новым идеям, и совсем другое, когда руководитель склонен сопротивляться любым инновациям. Встречаются и такие начальники, которые видят в докладе не ваши планы, а лишь собственное представление о том, как это должно быть. Происходит своеобразное рассогласование направленности мышления автора и адресата. Помимо сложных психологических нюансов (особенности характера и восприятия адресата), существуют чисто утилитарные причины, которые необходимо учитывать автору доклада в силу иерархии подчинения. Это может быть неправильная оценка знаний руководителя по проблеме, представленной в докладе. Так, недооценка приведет к тому, что мы припишем себе больший опыт и большую компетентность, чем у начальника, в результате доклад будет поверхностным и неубедительным. Если же знания адресата переоценены, он ничего не

---

<sup>3</sup> Фуллер Дон. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента. М.: Фонд "За эконом. грамотность", 1992. С. 170–193.

поймет в вашем докладе и, следовательно, практические выводы будут "на нуле".

Вторая причина рассогласования кроется в заранее сформированном отношении начальства как к докладчику, так и к его предложению. "Шкала отношений" здесь весьма широка — от полного доверия до полного неприятия, а между ними располагаются: поддержка, согласие, непредвзятость, безразличие, сомнение, предубеждение, сопротивление. Если отношение к вашим предложениям измеряется первыми категориями, аргументация в докладе может быть предельно сжатой. Развернутое, подробное обоснование требуется в ситуации, когда у адресата стойкое предубеждение против ваших идей. Если же к этому предубеждению добавляется еще и сомнение в ваших личных возможностях реализовать идею, то лучше вообще передать ее проработку кому-нибудь другому.

Таким образом, очень важно не только четко обосновать идею, детально разработать предложение, но и постоянно ориентироваться на знание предмета адресатом, учитывать его точку зрения — в этом главная особенность письменного доклада.

Немаловажное значение имеет также видение масштаба проблемы, представленной в докладе, придание соответствующего значения важным моментам. В этом существенную помощь может оказать разработанный Доном Фуллером метод построения кривой акцентов<sup>4</sup>. Сущность метода рассмотрим на конкретном примере: докладе о проблеме обоснования программы маркетинговых исследований в библиотеке.

Показатели кривой акцентов разделяются на четыре категории:

1) масштаб, 2) треугольник пар, 3) таблица результатов, 4) классификация.

Масштаб — это перечень факторов, которые следует учитывать при анализе, или список вопросов, имеющих отношение к данной проблеме. Для примера предлагаем список из восьми вопросов, или факторов:

1. Экспертный анализ и оценка результатов деятельности библиотеки.

---

<sup>4</sup> Фуллер Дон. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента. М.: Фонд "За эконом. грамотность", 1992. С. 278—284.

2. Анализ потенциальной среды библиотечно-информационного воздействия, состава населения, инфраструктуры и профиля хозяйственной деятельности региона.

3. Организация социологических исследований в регионе.

4. Прогнозирование и разработка номенклатуры основных и дополнительных библиотечных услуг.

5. Определение оптимального соотношения бесплатных и платных услуг в библиотеке.

6. Контроль за достижением поставленных целей, оценка эффективности деятельности библиотеки.

7. Организация рекламной деятельности библиотеки.

8. Формирование межличностных коммуникативных отношений библиотекарей. Деловое общение и профессиональный этикет.

Чтобы распределить вопросы по степени их важности, необходимо произвести серию сопоставлений. Для этого служит треугольник пар, в котором каждый вопрос из списка объединяется в пару с каждым из следующих вопросов.

Таблица

А	Б	
1		1 1 1 1 1 1 1
2		2 3 4 5 6 7 8
3		2 2 2 2 2 2
4		3 4 5 6 7 8
5		3 3 3 3 3
6		4 5 6 7 8
7		4 4 4 4
8		5 6 7 8
		5 5 5
		6 7 8
		6 6
		7 8
		7
		8

Первая пара треугольника — 1:2. Это вопросы экспертного анализа и анализа потенциальной среды библиотеки. В аспекте нацеленности маркетинга на интересы потребителей решаем, что второй вопрос важнее, и обводим его кружочком. Затем

переходим к следующей паре и делаем выбор между экспертным анализом и организацией социологических исследований в регионе. И так далее (это обязательное условие!) пары в треугольнике рассматриваются по порядку, одна строчка за другой.

Закончив сравнение, перейдем к составлению таблицы результатов: подсчитываем отмеченные вопросы по вертикали и горизонтали, заносим общее число в колонку Б.

Эти результаты наглядно отразят степень важности того или иного вопроса: важнейшие будут иметь более высокие оценки. При составлении доклада естественно сделать акцент, сосредоточить внимание именно на них. Кроме того, кривая акцентов позволяет при рассмотрении сложной проблемы увидеть главное и избежать так называемого явления ореола, т. е. завышения оценки под влиянием какой-либо характеристики. В нашем примере это может быть "модность" концепции маркетинга в условиях перехода к рыночной экономике.

В заключение — о форме представления материала. Бывает, что, желая создать солидный доклад, автор строит его по всем правилам, включая помимо содержания множество элементов: примечания, резюме, формулировку целей, преамбулу, комментарии, таблицы, перечни, ссылки на источники и т. п. Получив такой доклад, вышестоящий начальник из трех возможных вариантов — прочесть до конца, передать помощнику или отбросить совсем — скорее всего выберет последний.

Дон Фуллер предлагает определять форму доклада, руководствуясь логикой восприятия адресата:

заинтересовать четким заголовком, привлекая внимание словами "выгода", "интерес", "убыток";

объяснить, зачем написан доклад, связав его с интересами и заботами адресата; можно употребить фразу типа "если этого не сделать...";

предложить план действий;

изложить аргументы и доводы.

А выводы? Их лучше представить в начале, а потом уже показать, как они получены.