

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

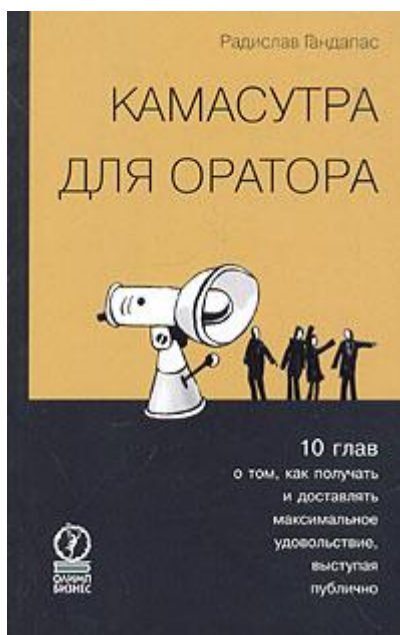
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

**Радислав Гандапас**  
**КАМАСУТРА ДЛЯ ОРАТОРА.**  
**10 глав о том, как получать и доставлять**  
**максимальное удовольствие, выступая публично.**



«Гандапас Р. Камасутра для оратора»:  
ЗАО «Олимп-Бизнес»; Москва; 2005  
ISBN 5-901028-92-9

### **Аннотация**

Многим может показаться необычным и даже шокирующим название книги. Но оно продиктовано не только желанием привлечь внимание потенциального покупателя. Два базовых постулата книги вполне отвечают названию. Первый: важно не столько овладеть набором приемов воздействия на публику, сколько научиться получать удовольствие от собственных публичных выступлений, ибо все, что человек делает с удовольствием, он делает успешно. И наоборот. Второй: оратор вступает с аудиторией в своеобразную «интимную» связь, в которой он выступает с позиции мужчины (независимо от своего биологического пола), а аудитория – с позиции женщины. Значительное число примеров в книге подтверждает право этой аналогии на существование.

Основное внимание в «Камасутре для оратора» уделено таким вопросам, как подавление волнения, структура выступления, привлечение и удержание внимания аудитории, зрительный контакт, моторика. Книга написана для тех, кто проводит презентации, выступает на конференциях и семинарах, реализует себя в политике и других сферах публичной жизни или готовится сделать это в будущем.

*Всем, кого я недолюбил.  
Всем, кто меня недолюбливает.*

Многим может показаться необычным и даже шокирующим название книги – «Камасутра для оратора. Десять глав о том, как получать и доставлять максимальное удовольствие, выступая публично». Но оно продиктовано не только желанием привлечь внимание потенциального покупателя. Два базовых постулата книги вполне отвечают

названию. Первый: важно не столько овладеть набором приемов воздействия на публику, сколько научиться получать удовольствие от собственных публичных выступлений. Ибо все, что человек делает с удовольствием, он делает значительно успешнее. Даже если пренебрегает некоторыми правилами. И наоборот. Второй: оратор вступает с аудиторией в своеобразную «интимную» связь, в которой он выступает с позиции мужчины (независимо от своего биологического пола), а аудитория – с позиции женщины. Значительное число примеров в книге подтверждает право этой аналогии на существование.

Сегодня все чаще умение общаться с людьми становится определяющим фактором успеха в карьерном росте, в бизнесе, в политике, в учебе. И если общение индивидуальное может опираться на врожденные способности, то в публичной коммуникации этого уже недостаточно – здесь необходимы навыки, приемы и технологии. Именно эти навыки, приемы и технологии призвана передать «Камасутра для оратора».

Важно отметить, что эта книга не является популяризированной версией какой-либо научной диссертации или монографии. Она изначально создавалась как самостоятельное произведение, освоение которого должно приносить не только пользу, но и удовольствие. Книга написана для тех, кто проводит презентации, выступает на конференциях и семинарах, реализует себя в политике и других сферах публичной жизни или готовится сделать это в будущем.

Автор надеется, что ему удалось осветить тему современным, живым языком, интересно и увлекательно и что его книга принесет пользу десяткам и сотням тысяч будущих блестящих ораторов.

*Радислав Ганданас*

## Прелюдия,

**из которой становится понятно, как автор дошел до того, что стал обучать технике публичных выступлений, и что побудило его к написанию книги «Камасутра для оратора». Здесь же мы узнаем, почему книга называется именно так, как называется**



Как-то на моем тренинге «Как с успехом выступать публично» одна из участниц сказала обо мне примерно следующее: «Посмотрите на Радислава, ему сам Бог дал талант выступать перед людьми. Немудрено, что он делает это гениально. И кому как не ему обучать этому мастерству!». Когда я это услышал, то невольно вспомнил фразу, сказанную одной из моих знакомых обо мне же: «Как он может обучать людей коммуникации? Ведь коммуникация – это как раз то, с чем у него большие проблемы».

Первая была права лишь отчасти, вторая – полностью. Вы читаете строки, написанные человеком, рожденным с паническим страхом перед публичными выступлениями. Мое первое воспоминание детства связано не с возвращением папы из долгой командировки, когда он прижался ко мне спящему своей небритой щекой. Не с бабушкиными плюшками. И не с дедушкиной рыбалкой. Мое первое воспоминание детства связано с публичным выступлением. Мое первое воспоминание детства – это волнение, замешательство, дискомфорт. Представьте себя на моем месте. «Сыночка, вставай на табуреточку и расскажи тетям и дядям стишок, который мы вчера с тобой разучили», – говорит мама. Новый год. Друзья родителей расположились за столом и понимают, что «оливье» и селедку они

получают только после исполнения номера художественной самодеятельности. Это обычная история. Гости подчеркнута сосредоточены и уже готовы заплодировать. Мама предвкушает успех. Папа умилен заранее. Только я один невыносимо страдаю. От страха я забываю все, что вчера вечером с таким удовольствием выучил. Все четыре строчки. Не только из-за страха, но и из-за огорчения, что не оправдал ожиданий взрослых, я бегу в другую комнату и безутешно рыдаю. Ни подарки, ни сласти, ни ласки не могут вернуть меня к жизни. Жизнь кончилась. И кончилась позорно. Мои родители не помнят этого случая. Тогдашние наши гости не помнят меня. Но я все помню очень хорошо. Это детское переживание я пронес через всю свою жизнь. Еще не раз оно отзывалось смущением и сконфуженностью, когда нужно было выступить перед публикой. Еще не раз разноцветные пятна плыли перед глазами, тряслись колени и срывался голос, когда нужно было выйти на сцену. Еще не раз я прощался с жизнью после неудачного выступления. В пытку превращались школьные экзамены и олимпиады, торжественные вечера и концерты художественной самодеятельности.

Когда я стал старше, я решил: так дальше не пойдет. Или я научусь преодолевать волнение, или однажды, как великий артист, умру на сцене. Но не от полноты чувств, а от банального страха. Тем более что, как назло, к девятому классу я стал выше ростом и именно меня стали «награждать» почетным правом выступить. И после поступления в университет мне не удалось затеряться. КВНЫ, та же художественная самодеятельность, студенческие научные конференции... Уже тогда я стал искать литературу на эту тему. Я стал наблюдать за теми, кто выступал успешнее меня. Я стал применять то, что узнал, на практике.

Говорят, что с нами в жизни случаются только две вещи: то, чего мы страстно хотим, и то, чего мы страшно боимся. В университете я готовил себя к научной работе. Но после его окончания я случайно (честно, именно случайно) попал на работу в школу. Учителем русского языка и литературы. Те из вас, кто имеет подобный опыт, подтвердят, что нет на свете более сложной аудитории, чем детская. Дети очень требовательны. Дети не станут притворяться и делать заинтересованное лицо, если им неинтересно. Если учитель – сильный оратор, у детей тут же загораются глаза. Эти горящие глаза, направленные на вас, трудно забыть. И бывает это не так часто, как хотелось бы. И если вы научились зажигать огонь интереса в детских глазах, со взрослой аудиторией вам будет значительно проще. Каждому преподавателю приходится этому учиться. И это гораздо более сложная наука, чем правильное заполнение журнала или написание плана-конспекта. И не всем эта наука дается. Но это прекрасная ораторская школа. Если у вас каждый день по пять-шесть сорокапятиминутных выступлений в разных, таких непохожих, аудиториях, если в течение каждого из этих выступлений вы используете разные приемы и сразу можете оценить их результат, вы неминуемо станете хорошим оратором. Или уйдете. Я ушел. И унес с собой неоценимый опыт, который всегда помогал мне в работе с аудиторией.

Позднее мне, по роду моей работы, приходилось выступать регулярно. На пресс-конференциях и презентациях, на открытии выставок и на торжественных вечерах, на семинарах и круглых столах, в радио– и телеэфире. К счастью, все из-за той же работы, мне повезло увидеть на сцене прекрасных ораторов из нашей страны и других стран. Я следил за их выступлениями, подмечал приемы и «фишки», пытался подмеченное перенять. У меня стало получаться лучше и лучше. Меня даже стали просить помочь в подготовке к проведению презентаций. Я с удовольствием и пользой для себя помогал. Ибо именно в это время я узнавал несравнимо больше о том, как выступать перед публикой. Когда желающих получить мою помощь стало слишком много, их пришлось собрать в группу, чтобы работать со всеми одновременно. Так родился тренинг «Как с успехом выступать публично», который я провожу до сих пор в разных городах и странах, благодаря которому я так много узнал и благодаря которому написана эта книга.

Проводя этот тренинг, я увидел, как много зависит от умения человека выступать перед теми, кто принимает решение. И еще я понял, что страх и неумение могут лишить нас замечательных шансов сделать свою жизнь лучше и интереснее. Меня всегда в первую

очередь интересовало, как избавиться от страха. Я и не подозревал, что, выступая публично, можно испытывать удовольствие. Это пришло ко мне гораздо позже и стало приятным сюрпризом, своеобразной наградой за проделанную работу. На нее ушли годы, почти половина жизни.

За это время я понял, что значительная часть литературы по риторике написана людьми, которым я не доверил бы даже выступление с тостом на вечеринке перед ближайшими друзьями. Я обнаружил, что то небольшое, чему нас учили, часто не стоит и ломаного гроша. Оно просто не работает. Оно не дает эффекта. Но в этих горах мусора я иногда находил маленькие прозрачные камешки – приемы и методики, позволяющие вырасти в хорошего оратора. Моя собственная практика позволила их очистить и огранить. Таких камешков у меня собралась небольшая шкатулка. Теперь на моих тренингах, в книгах и фильмах я делюсь ими со всеми желающими. Вряд ли это смог бы сделать гений общения. Он просто выходит, произносит что-нибудь, и все замолкают. И он не знает, почему это произошло. Что он сделал такого? Он не знает. И, соответственно, не может этому научить. А я знаю. И научить могу. Потому что учился этому сам.

Этот путь, конечно, не был сплошным удовольствием. Иногда я говорил себе: «Стоп, хватит. Ты же видишь – не дано. Займись чем-нибудь другим!». Но проходило время, и я, усвоив полученный опыт, снова брался за дело. И так год за годом. Когда я говорю об этом, я вспоминаю Владимира Дикуля, который долгие годы потратил на то, чтобы оправиться от страшной травмы, после которой врачи приговорили его к пожизненной неподвижности. Сейчас он известный силач. И основываясь на своем опыте, он создал систему упражнений, позволяющую любому, уже не делая ошибок и не страдая от неудач, прийти к такому же результату. Он помогает людям в своей клинике.

Я намеренно почти ничего не говорю о том, каких жизненных успехов может добиться умелый оратор. Это и так понятно. Для меня важно другое – удовольствие. Мы так много в жизни делаем ради удовольствия. Мы за него платим. Мы ради него многим жертвуем. Почему бы не позволить себе получать удовольствие и от выступлений перед публикой? Любой публикой. На собраниях и совещаниях, на поминках и свадьбах, на концертах и пресс-конференциях, по телевидению и по радио, с трибуны и с места, стоя, сидя... Это сложно? Это здорово!

Осознавая, что физически я смогу охватить лишь несколько сотен людей, стремящихся к мастерству коммуникации, я снял учебный видеофильм «Учимся выступать публично» (более подробная информация о нем на последних страницах). Его получили уже тысячи человек по всему миру. Но и этого мало. В течение двух лет на сервере [www.subscribe.ru](http://www.subscribe.ru) выходит интернет-рассылка с тем же названием, и теперь моя аудитория насчитывает более десяти тысяч человек.

«Учимся выступать публично» – название как название. А вот при чем здесь Камасутра? Отвечу. Все, что приводит к успеху публичного выступления, обусловлено биологическими особенностями человека. **Публика реагирует на оратора, повинаясь не голосу разума, а воплю инстинктов.** Специалисты подтверждают: наш успех у сидящих в зале на 60% зависит от того, как мы смотримся, на 30% – от того, как мы говорим, и лишь на 10% – от того, что мы говорим.

Похоже выглядит ситуация, когда встречаются Он и Она. И Она реагирует так же. Разве нет?

Очень часто для того, чтобы пояснить свою мысль, мы используем сравнения. Эти сравнения, как правило, опираются на те образы, которые более понятны нашему собеседнику. Я нашел такой образ. Подозреваю, что в интимных отношениях у вас опыта больше, чем в публичных выступлениях. Вот и давайте исходить из того, что оратор вступает с публикой в своего рода интимные отношения, где оратор выступает с позиции мужчины (независимо от своего фактического пола), а публика – с позиции женщины. Здесь нет ничего удивительного: в обоих случаях взаимодействуют активное и пассивное начало, воздействующее и воспринимающее, инь и ян, мужское и женское. У публики – женская

психология и логика предпочтений. Все, что срабатывает в отношениях мужчина – женщина, сработает и в отношениях оратор – публика. Все, чего нельзя допускать мужчине в отношениях с женщиной, недопустимо и в работе с аудиторией.

Как и в интимных отношениях, в риторике есть ряд секретов, значение которых обеспечивает сторонам наибольшее удовольствие. В этом вы сможете убедиться, прочитав все, о чем я пишу на этих страницах. Мало того, все, что мы делаем, выступая перед аудиторией, во многом схоже с тем, что мы делаем в любви. Судите сами. Чтобы убедить публику, нужно сначала ей понравиться, желательно сделать ей комплимент. После этого она воспримет информацию гораздо благосклоннее. Вы пробовали уговорить девушку, оперируя статистическими данными? Каковы в этом случае ваши шансы? Может, лучше пустить в дело нежный взгляд, шепнуть ей что-нибудь ласковое, необычное? Многие пришли к этой мысли самостоятельно, без моей помощи. И блестяще выступают.

А композиция речи – чем не композиция интимной связи? Сначала вы говорите: «Рад вас видеть». Это предварительные ласки – прелюдия. Потом вы смотрите тепло и доброжелательно и продолжаете: «Я давно мечтал выступить перед такой замечательной публикой!». Постепенно наращивая эмоциональный накал, вы (если вы хороший оратор) заставляете публику вздыхать и ахать, затаивать дыхание и вскрикивать. Вы умело ведете к кульминации, и когда она происходит, публика содрогается, она готова на все. Но нельзя ее сразу оставить наедине со своими переживаниями. Побудьте с ней еще немного. Приласкайте ее на прощание: «Мне было очень приятно провести с вами эти полчаса» и скажите еще что-нибудь, что будет ей приятно. Если вы сделали все правильно, публика – ваша. Позднее, правда, возникает новая проблема: как от нее отвязаться. Но это уже совсем другая история.

Публику можно очаровать. Публику можно соблазнить. Публику можно изнасиловать. Разве нет? Публику можно влюбить в себя. И еще: в нее можно влюбиться. Это правда. Я сам влюблялся много раз. И много раз изменял с другой публикой. Иногда публика изменяла мне с другим оратором. И тогда я наблюдал за ним: что он делает не так, как я, чем он ей интереснее; что я могу сделать, чтобы снова отбить ее у него? Я находил. Я делал это. И иногда возвращал неверную. Мне есть, что вам рассказать. Перевернем страницу...

## Глава первая

**не только проясняет природу волнения, которое мы обычно переживаем перед выступлением, но и показывает, как обратить его себе на пользу. Здесь же мы стараемся прояснить, зачем вообще нужно учиться выступать перед аудиторией**

# СПАСИТЕ!



Я получаю много писем с вопросом о том, как справиться со стартовым мандражом. Если в письме написано: «Спасите! Помогите! Караул!!! На вас одна надежда!», мне сразу становится понятно: речь пойдет о том, что автор не может справиться с волнением перед выступлением. Знакомая проблема? Впрочем, я не знаю ни одного человека (включая и себя), который не испытывал хотя бы легкого волнения. Мы же говорим об избыточном волнении, парализующем память и речь, жестикуляцию и мимику. Пожалуй, преодоление одного только этого страха позволило бы сотням и тысячам людей выступить успешно и с удовольствием.

Сначала разберемся, что же такое волнение. Это всего лишь комплекс биохимических реакций, приводящий к выбросу адреналина в кровь. А что делает адреналин? Улучшает реакцию, кровоснабжение (в том числе коры головного мозга), приводит к появлению блеска в глазах (увлажнение слизистой), румянца на щеках. И кто-то предлагает бороться с волнением?! Да это как раз то, что необходимо блестящему оратору, чтобы произвести неизгладимое впечатление! Это та энергия, которая передается слушателям и заставляет их ерзать на сиденьях, привскакивать в момент наибольшего накала. Адреналин – наш союзник, дорогие ораторы!

Но повторю: сейчас речь идет об ИЗБЫТОЧНОМ, парализующем волнении, когда адреналина в нашу кровь поступает слишком много. Это происходит потому, что современный человек боится публичного выступления больше всего на свете, кроме, пожалуй, смерти (были проведены соответствующие исследования). Поэтому в такие минуты организм и вырабатывает адреналина почти столько же, сколько при смертельной опасности. Можете себе представить: перед выступлением мы испытываем почти такой же стресс, как на поле боя под пулями, как в минуты, когда на нас несется поезд или когда мы балансируем на крыше небоскреба.

С чем это связано, можно только предполагать. Моя версия выглядит так. Человек – «стадное животное». Что происходит со зверем, которого отвергла стая? Чаще всего он погибает. Он либо не сможет самостоятельно найти пропитание, либо замерзнет, не сумев самостоятельно обогреться, либо станет легкой добычей хищников. Стадные животные вынуждены постоянно доказывать свое право на пребывание в стаде. Возможно, и мы,

готовясь к публичному выступлению, подсознательно считаем, что нам предстоит доказывать свое право находиться среди тех людей, перед которыми мы выступаем. И неудачное выступление, как нам кажется, может привести к изгнанию. А это – смерть. Возможно, именно поэтому страх публичного выступления соперничает со страхом смерти.

Таким образом, одна из наших главных задач – снизить субъективную значимость предстоящего выступления и снять первобытный смертельный страх. Поговорим о том, что следует для этого предпринять.

Самый простой и самый доступный способ расслабиться – конечно, рюмашка. Но при регулярных выступлениях это ведет к алкоголизму, за которым следуют потеря памяти, ослабление мотивации, пофигизм, увольнение с работы, жалкое прозябание. Поэтому поищем более безопасные способы расслабления. Тем более что алкоголь при интенсивном говорении быстро улетучится и произведет обратный эффект: подавленность, вялость мыслей и тела, мандраж.

Не стоит принимать и успокоительное! Оно ухудшает реакцию и делает работу мозга вялой. Темп вашей речи замедлится. Волноваться, может, вы будете и меньше, но качество выступления от этого только пострадает. К тому же, давайте договоримся: все, чего можно достигнуть без применения препаратов, будем делать без них. То есть вообще все.

Помните, как вы сдавали экзамены? Стоит вам начать говорить, как сразу становится легче. Впрочем, есть несколько упражнений, позволяющих хотя бы дожить до начала выступления.

1. Подвигайте интенсивно челюстью взад-вперед раз двадцать. В результате таких движений раздражаются корешки блуждающего нерва, сигнал передается в центральную нервную систему, происходит выброс норадреналина и ваше состояние уравнивается.

2. Сидя в ожидании объявления вашего выхода, опустите руки и расслабьте их. Представьте, что они стали настолько длинными, что уперлись в пол... Представили? (Молодые девушки предпочли бы представить, что их ноги достигли невероятной длины, но это совсем другое) Теперь то напряжение, которое вы испытываете, направьте по рукам в землю. Почувствуйте, как оно уходит. Но не слишком увлекайтесь, ведь вас зовут уже второй раз...

3. Поболтайте кистями, подвигайте в воздухе пальцами, разомните руки. Вы и сами много раз делали это интуитивно. Врачи и психологи подтверждают, что гимнастика кистей рук позволяет не только снизить парализующий эффект волнения, но и стимулирует работу речевого аппарата, повышает сообразительность и красноречие. Удовлетворительного объяснения этому наука пока не дает. Астрологи трактуют это так: планета Меркурий управляет в теле человека кистями рук, а также коммерческими способностями и речью. Разминая руки, мы активизируем Меркурий, соответственно активизируется и речь. Надеюсь, я ничего не напутал.

4. Пройдитесь быстрым шагом, помашите руками, только без свидетелей! Любая физическая активность, вызывающая учащенное сердцебиение, снимает нервное напряжение.

5. Вообразите, будто вы сидите в тяжелой шинели с генеральскими погонами и чувствуете ее тяжесть на своих плечах. Вспомните, как ведет себя наше тело, когда мы чего-то боимся. Мы наклоняем голову вперед и поднимаем плечи, будто готовимся к подзатыльнику. Поскольку связь мозга с мышцами тела носит двусторонний характер, мы, воздействуя на тело, воздействуем и на свои эмоции. Опустите плечи, поднимите подбородок, выпрямите спину. У вас должна быть осанка спокойного и уверенного в себе человека.

6. Подышите медленно и глубоко. Это дыхание спокойного человека. Когда мы волнуемся, мы дышим поверхностно и часто. Наше состояние определяет дыхание. И наоборот.

Непосредственно перед началом выступления мы говорим подчеркнуто медленно и спокойно. Субъективное время выступающего и слушающего не совпадает. Когда вы



находитесь перед аудиторией, все процессы в организме идут быстрее и быстрая речь для вас нормальна. Публике же кажется, что вы тараторите, и это воспринимается аудиторией как неуверенность и желание поскорее избавиться от этого кошмара. Если же вы перед речью часок поговорите, как мальчик с задержкой умственного развития, ваше субъективное время выровняется реальным.

Наличие в зале значимых для вас людей – начальников, родственников, друзей – дополнительный фактор, который может вводить вас в нервное состояние. Это вполне объяснимо. В структурах бессознательного есть внутренний цензор, который мы связываем со значимыми для нас людьми: в детстве – чаще всего с отцом, когда взрослеем – с начальником. Неосознанно мы предполагаем, что такой человек имеет полное и безраздельное право судить нас, миловать и наказывать. Это игры разума. В случае, если в зале находятся значимые для вас люди и вы чувствуете, что ваше волнение связано с тем, что вам важна их оценка, объясните себе: вы идете к публике, чтобы помочь ей. С чего вы взяли, что можете позволить ей себя оценивать? У вас есть цель, и вы сделаете все, чтобы достичь ее. Зачастую мы слишком озабочены собой и тем впечатлением, которое производим. Если мы честно подойдем к этому вопросу, то вспомним массу ситуаций в жизни, когда нам помешала достичь желаемого боязнь выглядеть глупо, показаться идиотом. Не пригласил понравившуюся девушку на танец, и ее увел другой. Не смог сам предложить себя на освободившуюся должность, и ее занял коллега. Не защитил друга в споре... не блеснул на вечеринке... не станцевал африканский танец... не прыгнул с моста... не... не... не... Пора поставить точку в этом списке. А для этого нужно сосредоточиться на том, чего мы хотим достичь. Это, кстати, распространяется не только на публичные выступления. Французский философ Мармонтель как-то сказал: «Кто сверяет свое поведение с общественным мнением, тот не уверен в своих силах». Запомните эти слова.

С этим тезисом смыкаются еще два упражнения. Первое называется «Кто в клетке?» Просто поймите, что не зрители пришли на вас смотреть, как в зоопарк, а вы идете смотреть, как они будут себя вести. Напоминайте себе об этом в ходе всего выступления. Наблюдайте за публикой, подмечайте забавные моменты. Второе упражнение из арсенала спецслужб. Если в зале находятся значимые для вас персоны, нет ничего лучше приема «Зайчики». Особенно если вы побаиваетесь того, что они станут мешать вам во время выступления, выказывать недовольство, задавать каверзные вопросы. Минут на пять закройте глаза и представьте, что выступать вам предстоит не перед людьми, а перед настоящими зайчиками. Беленькими такими, пушистыми, с розовыми губками. И настройтесь на то, что если зайки себя будут хорошо вести, вы будете добры к ним. Но если какой-нибудь попрыгайка станет мешать вашему выступлению, вы его прямо на сцене отшлепаете по розовой попке. Потом он будет сидеть в зале и горько плакать от боли и стыда, закрывая глазки пушистыми ушками. А остальные зайки притихнут и не посмеют пикнуть, пока вы на сцене. Представьте в деталях ушки заек, в которых на просвет видны венки. Представьте, как смешно они дергают своими носиками. Увидьте их бегающие глазки. Вам станет легче.

Предвижу вопрос насчет рекомендации представить сидящих обнаженными, приводимой у некоторых авторов. Мой ответ таков: я возобновил бы практику сжигания книг с подобными рекомендациями на площадях. По двум причинам. Если кому-то из вас приходилось видеть сон, в котором вы были обнажены при одетых людях, вы помните возникающее при этом ощущение неловкости. Если мы, выступая, используем этот прием, мы подсознательно переносим это ощущение на зрителей. А неловкость – это не то чувство, которое нам нужно при выступлении. И второе. Что-то неуловимо подсказывает мне, что тема обнаженного тела обязательно связана с темой секса. Таким образом, представляя себе обнаженных людей, мы стимулируем деятельность тех центров коры головного мозга, которые связаны с продолжением рода. Это один из корневых инстинктов, и импульс будет очень сильным (хотя вы этого не заметите). Таким образом, активизируются совсем не те участки коры головного мозга, которые нам нужны, чтобы произвести неизгладимое впечатление. Логично?

У волнения есть три канала, используя которые, оно может захватить нас: тело, воображение, опыт. Волнуясь, мы дрожим, горбимся, сжимаемся; в воображении проносятся страшные картины провала; опыт убеждает нас в нашей никчемности, напоминая самые неудачные моменты из нашей практики. Мы также должны воздействовать на себя по тем же каналам. О теле и воображении мы уже поговорили. Теперь об опыте. Я против так часто рекомендуемой практики анализа своих выступлений с позиции вылавливания ошибок. Именно это и формирует у нас искаженное представление о себе как о слабом ораторе, постоянно совершающем ошибки. Вспоминая, как вы выступили, сосредоточьтесь на том, что было особенно удачно, на том, что вам удалось. Вспомните, что произвело на публику самое сильное воздействие. Запомните это и применяйте снова. Вы никогда не станете делать все безупречно. Вы будете делать ошибки и никогда не достигнете идеала. Как боксер никогда не научится проводить поединки, не пропустив ни одного удара, сам же безупречно и неизменно поражая цель. Он даже не сможет освоить все виды ударов одинаково хорошо. Но у него будет свой коронный удар, против которого трудно устоять. Так и у вас должен появиться свой небольшой набор приемов, срабатывающих почти всегда безотказно. Вы найдете их, если станете, анализируя прошедшее выступление, сосредоточиваться на его удачных моментах.

### **Несколько утверждений, обычно вызывающих протест**

Речь пойдет о стратегических мерах. Первые же абзацы вызовут у части читателей нездоровый скепсис и иронию. Это будет их защитной реакцией. Ибо если они согласятся с тем, что это не ерунда, то придется что-то менять. А этого так не хочется!

Первое утверждение: профессиональный оратор должен иметь хорошую физическую подготовку, эластичные кровеносные сосуды, тренированное сердце и легкие, быть гибким. И дело здесь не только в нагрузках во время выступления, но и в самом волнении. Долго объяснять механику. Достаточно сказать, что люди, регулярно выступающие и получившие мой совет завязать с табаком и заняться своим телом, почувствовали очень скоро, что держатся значительно увереннее. Причем не только при публичных выступлениях.

Второе утверждение: профессиональный оратор должен иметь полноценную сексуальную жизнь. Под полноценностью я подразумеваю не количество раз в неделю (здесь перебор тоже вреден, часть сексуальной энергии просто необходимо сублимировать в творческую, но это отдельная тема). Скорее, здесь речь идет о том, чтобы прекратить подавлять свои истинные желания. Займитесь этим вопросом с профессионалом (не этим ДЕЛОМ, а этим ВОПРОСОМ!).

Третье утверждение: профессиональный оратор должен спокойно относиться к результатам своего выступления! Мы теряем в жизни всегда именно то, значение чего переоцениваем, то, к чему привязываемся, то, без чего не мыслим своей жизни. Моя рекомендация не отменяет действий, направленных на достижение цели, не снимает необходимости готовиться. Но вы должны воспринимать выступление как не более чем игру, в которой можно и выиграть и проиграть. И как в любой игре, проигрыш не уменьшает удовольствия от процесса. Ненормально, если после выступления вы думаете: «Черт меня дернул в это ввязаться! Это провал! Как я людям в глаза смотреть буду? Больше никогда!». Это признак дилетантства. Представьте, если бы Сергей Бубка после каждой сбитой планки устраивал подобную истерику. Вы профи, если размышления ваши лишены эмоций и выглядят примерно так: «Ага, сегодня я выступил слабо. Почему? Затянул вступление. Не уследил, когда аудитория «поплыла» на статистических данных. Перегрузил терминологией. Зрительный контакт держал только с той частью зала, где были значимые для меня люди. Почти не двигался по сцене. Запутался и скомкал финал. Хорошо! Поработаем над этим и поглядим, как они у меня попляшут! Когда там следующее мое выступление?!». Это как в анекдоте: «Слесарь Ушуев объявил бой зеленому змию. Сегодня победил змий. Завтра соперники сойдутся снова».

Важно понять, что и после самого провального выступления жизнь не остановится. Ни всего человечества, ни ваша собственная. Вселенная не сожмется до размеров самогонного аппарата. Планеты не остановят свой бег. Волга не промажет мимо Каспийского моря. НТВ не прекратит вещания. Граф Дракула не восстанет из ада, чтобы утащить вас с собой. И даже часовой у Вечного огня не икнет! НИЧЕГО НЕ ПРОИЗОЙДЕТ!!! И это даже обидно...

Если вы это поймете и прочувствуете, остальное пойдет гораздо проще. И веселее.

И еще. У выступающего ограниченное количество энергии. Часть ее он расходует на поддержание жизнедеятельности организма, часть – на базовую деятельность головного мозга. Это неизменные показатели. Остальное немного – на то, чтобы донести до аудитории главную мысль выступления. Если же он и этот жалкий остаток станет тратить на то, чтобы оценивать себя со стороны и переживать, – труба дело.

Сосредоточьтесь на главном – на достижении ЦЕЛИ вашего публичного выступления.

Возможно, вам будет интересно мнение, с которым соглашаются опытные ораторы: страх перед публичным выступлением – нормальное явление для начинающего. При постоянной практике он постепенно ослабевает, уступая место возбуждению и удовольствию. Но это произойдет не сразу, а выступать нужно уже сегодня. Если вы станете бегать от страха, он будет преследовать вас всю жизнь. Идите на него, и рано или поздно вы заметите, что он остался у вас за спиной. Воспринимайте каждое выступление как вызов самому себе. Принимайте этот вызов и добивайтесь успеха.

«Легко вам рассуждать!» – скажет кто-то. И будет прав. Рассуждать мне легко. И при десяти, и при шестистах слушателях в аудитории. Именно потому, что я сам следую тому, что рекомендую.

### **Давайте теперь разберемся, зачем нужно учиться выступать публично?**

Ответ на этот вопрос кажется очевидным: чтобы более эффективно влиять на аудиторию, чтобы склонять ее к нужным нам действиям, чтобы не бояться любых залов и уверенно доносить свою мысль, чтобы более эффективно продвигать свое дело и продвигаться по карьерной лестнице, чтобы в конечном итоге быстрее и вернее достигать своих жизненных целей. Все это так. Но это не все. Мы упускаем, пожалуй, самое главное. Жизнь должна приносить удовольствие. Точнее, мы обязаны его получать. Сегодня, выступая перед публикой, многие из нас испытывают дискомфорт. Но мы должны научиться получать удовольствие от каждого своего выступления! И это возможно. Мало того, это возможно именно потому, что сегодня мы испытываем страх. Почти все в жизни, что сегодня доставляет нам удовольствие, раньше заставляло нас бояться. Страшно было прыгнуть с парашютом? Прыгнул – кайф. Поначалу страшно водить машину, а сегодня это ни с чем не сравнимое удовольствие. Да что греха таить, разве секс поначалу не вызывал у нас мандража? Так и не надо было соваться! Так нет, преодолели же. А если бы нет, какого удовольствия мы бы себя лишили! Давайте учиться не просто выступать перед публикой, давайте учиться получать от этих выступлений удовольствие, ибо все, что человек делает с удовольствием, он делает хорошо.

## **Глава вторая,**

**в которой автор предлагает алгоритм подготовки к публичному выступлению. Здесь же речь идет о важности правильной формулировки цели публичного выступления и о том, какие использовать инструменты для достижения этой цели**

# КАКОВА ЦЕЛЬ



ПОНРАВИТЬСЯ • ПРОИЗВЕСТИ ВПЕЧАТЛЕНИЕ  
• ДОНЕСТИ ИНФОРМАЦИЮ • ПРОДАТЬ  
ВЫЗВАТЬ ИНТЕРЕС • ПРОИЗВЕСТИ ВПЕЧАТЛЕНИЕ  
ПОНРАВИТЬСЯ • ДОНЕСТИ ИНФОРМАЦИЮ.

Как же с успехом выступать публично? И что считать успехом? Аплодисменты? Обилие вопросов из зала? Или что-то еще?

А это как раз зависит от той цели, которую вы себе ставите. Если цель была сорвать аплодисменты и они прозвучали – это успех? Не-а! Это просто некорректно поставленная цель.

Цель любой деятельности, как вы знаете, лежит за пределами этой деятельности. А аплодисменты – внутри. Какова ваша истинная цель? «Создать впечатление! Донести информацию! Запомниться! Понравиться!» – отвечают обычно участники моих тренингов. «А зачем? – спрашиваю я. – Ради какой цели?» И тут-то приходит прозрение! Для того чтобы ускорить этот процесс, задам главный вопрос: «Что должны СДЕЛАТЬ ваши слушатели после выступления?» Не «сходить в буфет», а имеется в виду вот что:

- ? проголосовать за вашу партию;
- ? приобрести вашу продукцию;
- ? утвердить ваш проект рекламной кампании;
- ? повысить вас в должности;
- ? заключить контракт с вашей фирмой;
- ?... (ваш вариант).

Ответьте себе честно-пречестно на этот вопрос. Запишите ответ. Поразмышляйте над тем, что вам дает достижение этой цели. Само осознание цели вашего выступления не только позволит вам наилучшим образом составить текст, но и даст необходимые силы и вдохновение как на период подготовки, так и во время самой презентации. Есть цель – есть энергия для ее достижения. Нет цели – нет энтузиазма, нет энергии, нет выступления.

Теперь можно приступать и к подготовке. Она пойдет гораздо живее и в правильном русле. Только запомните главное: цель выступления всегда должна формулироваться как ответ на вопрос, чего вы хотите добиться от слушателей.

Теперь увяжем цель, ясно и четко сформулированную вами, с последующими шагами по подготовке публичного выступления. Чтобы было проще запомнить, воспользуйтесь следующей схемой.

Давайте для начала вспомним основные части речи. Это... так, так, правильно...

СУЩЕСТВИТЕЛЬНОЕ... та-а-ак... ага... ГЛАГОЛ и... ПРИЛАГАТЕЛЬНОЕ! Умнички! На какие вопросы отвечают эти части речи?

СУЩЕСТВИТЕЛЬНОЕ – Кто? Что?

ГЛАГОЛ – Что делают? Что сделают?

ПРИЛАГАТЕЛЬНОЕ – Какой? Какая? Какие?

Очень хорошо!

Часто бывает, что мы никак не можем приступить к подготовке текста публичного выступления. Текст презентации, о которой было известно еще месяц назад, мы иногда начинаем готовить только за сутки. Пишем первое, что придет в голову, сами не чувствуя ни системы в излагаемых мыслях, ни смысла. Схема, которую вы сейчас получите, позволит вам сразу приступить к подготовке текста. Притом без терзаний, скаканий за чаем в ожидании вдохновения и причитаний типа: «На фига мне все это нужно?!».

Всякий врач, прежде чем приступить к лечению, не спеша выслушивает больного, задает вопросы. Каждый дизайнер желает знать, где будут сидеть работники офиса, который он оформляет, чем они занимаются, чем занимается сама фирма. Каждый полководец стремится получить максимум информации о дислокации сил противника, его материально-технической базе и морально-психическом состоянии.

Мы не глупее их и, прежде чем приступить к созданию шедевра, зададим несколько вопросов самим себе (а больше некому). И эти вопросы будут весьма похожи на те, на которые отвечают основные части речи. Итак...

**СУЩЕСТВИТЕЛЬНОЕ.** Прежде всего нам необходимо ответить на вопрос КТО? Кто будет в зале, что это за люди? Где они работают? Сколько им лет? Чем они занимаются, кроме работы? Каковы их политические пристрастия? Каков их доход? Каково семейное положение? Каков уровень образованности? ЧТО? Что привело их на ваше выступление? Чего они ждут? Что надеются услышать? Что они будут делать с полученной информацией? Что их пугает (очень важно!!!)? Каковы их опасения? Что их радует? К чему они стремятся? Что они уже думают о вас и представляемом вами продукте, например?

Тут мне часто приходится слышать возражения, что люди в аудитории очень разные и невозможно составить общий портрет. Это не совсем так. Если люди собрались в одном помещении в одно время по одному и тому же поводу, есть что-то, что их объединяет. Остается только найти, что же это. В крайнем случае ориентируйтесь на тех людей, которые принимают нужное вам решение.

**ГЛАГОЛ.** Самое главное, как вы понимаете, ЧТО ОНИ СДЕЛАЮТ? Что сделают эти люди после вашего выступления? Или, точнее, что они должны сделать? А еще точнее, что бы вы хотели, чтобы они сделали? Здесь как раз и место недавно сформулированной вами цели предстоящего публичного выступления.

**ПРИЛАГАТЕЛЬНОЕ.** Следующий вопрос, разумеется, КАКИЕ? Какие аргументы могут их убедить? Какие факты и идеи могут их оттолкнуть? Какие приемы и ловкие ходы допустимы в презентации, а каких стоит избегать? Какие слова и выражения не стоит и использовать, а какие пригодятся?

Легко заметить, что ответ на каждую последующую группу вопросов будет возможен, только если вы ответите на предыдущую. Тут нужно сказать, что я не перечислил всех вопросов, входящих в группу. Я их просто записывал по мере того, как они приходили в голову, не пытаясь перечислить всего. Мне было важно, чтобы вы поняли модель и смогли сами формулировать бесчисленное количество вопросов к самому себе, руководствуясь конкретной ситуацией. Главное, чтобы первая группа вопросов была об участниках, вторая – о цели выступления, а третья – о том, какие инструменты для ее достижения использовать.

Я сам пользуюсь этой схемой при подготовке не только выступлений, но и тренингов.

А когда меня приглашают как консультанта, чтобы помочь подготовить выступление к ответственному мероприятию, первые вопросы, которые я задаю пригласившему меня, относятся к тем же самым ЧАСТЯМ РЕЧИ.

Недавно я имел удовольствие помочь руководителям компании «V» в представлении нового программного продукта. Вот здесь моя схема пригодилась как никогда. Главная сложность выступающих заключалась в том, что продукт предстояло представить двум аудиториям. Одной в один день, другой – в другой. В первом случае это были руководители московских рекламных агентств. В другом – руководители региональных телеканалов. Текст был подготовлен. Но он не ложился то на первую аудиторию, то на вторую. Хотя речь шла об одном и том же продукте. Десятиминутный разговор с заказчиком все расставил на свои места. Мы просто сели вместе и тупо заполнили лист бумаги ответами на те вопросы, которые были приведены выше. После этого все пошло как по маслу. Ибо действий от представителей этих двух аудиторий ждали разных, даже противоположных. Состав приглашенных отличался, отличалась их мотивация, разными были страхи и опасения, различались ожидания. Каждой из этих групп нужно было показать их возможности, снять напряжение, подтолкнуть к действию. Но разными, РАЗНЫМИ (!) слова-ми и выражениями, разными аргументами, разными фактами. И даже разными слайдами. И, между прочим, даже в разных залах. Презентации прошли успешно. В высшей степени успешно. Результат был достигнут, и сегодня компания пожинает его плоды.

Что делать дальше? Мы уже определили портрет нашего слушателя, решили, каких действий от него ждем, выбрали аргументы и приемы для того, чтобы убедить его совершить эти действия. Пора готовить текст. Как мы готовимся к публичному выступлению? Пишем... пишем... пишем... Это неправильно. Ведь даже в коре головного мозга разные участки отвечают за письменную и устную речь. Если оратор готовился к выступлению письменно, это будет слышно. Слова его звучат как-то неестественно, даже если текст он выучил и выступает без бумажки.

Подобным образом очень трудно достичь желаемого. Я предлагаю поступить иначе. Не нужно составлять текст. Не нужно даже писать конспект. И даже тезисы не нужны. Начните, наоборот, с произнесения речи. Когда вы прочтете следующую главу, структура выступления будет складываться в голове мгновенно. Вам теперь нужно произнести вашу речь, будто вы выступаете уже сейчас. Экспромтом. Не останавливайтесь, не исправляйтесь, не начинайте сначала. Произнесите всю речь от начала до конца так, как она вам видится в этот момент. Как только закончите, произнесите ее еще раз. Именно произнесите, я на этом настаиваю. Не просто проговорите ее про себя, а именно произнесите. Пусть негромко, пусть даже вполголоса, но вслух. Сделайте это еще несколько раз. Пусть это будут разные варианты. Пусть при шестой попытке вы упустили замечательный пример, который ловко ввернули при третьей. Пока ничего не фиксируйте. Возвращайтесь к репетиции снова и снова. По мере продвижения к окончательному варианту подключайте жестикуляцию и мимику. Постепенно начинайте засекаать время и подгонять выступление под регламент. Лично я предпочитаю при подготовке к выступлению прогуливаться в безлюдном месте, желательно по берегу реки или моря. Те, кто занимается организацией моих тренингов в разных городах, знают, что один из моих первых вопросов: «Где тут у вас водоем?» Через несколько дней, когда вы заметите, что уже несколько раз подряд повторяете выступление почти слово в слово, можно будет зафиксировать тезисы. Только не более семи пунктов. Выступление почти готово. Можно переходить к подготовке визуальной части и ответов на возможные вопросы. Но об этом в главах шестой и восьмой.

## **Глава третья,**

**в которой речь идет о структуре публичного выступления, о том, с чего начинать его и чем заканчивать, когда сообщать самое главное и как аудиторию к этому готовить**

# СТРУКТУРА



Все мы писали школьные сочинения, многие из нас учились в музыкальных школах, некоторые даже писали рассказы. И все мы знаем, что и музыкальные и литературные произведения создаются по законам композиции. Давайте вместе вспомним, из каких частей состоит композиция.

1. Вступление (увертюра, завязка и т.п.) – примерно 20% общего объема произведения.
2. Основная часть (развитие темы) – 60%.
3. Заключение (финал, развязка) – 20%.

Не забыли ли мы чего-нибудь? Конечно, кульминация. Где она находится? Правильно, в конце второй части, непосредственно перед заключением.

Давайте сначала зададимся вопросом, кто придумал законы композиции. Нормальная лобовая логика подсказывает нам ответ: «Конечно же, композиторы!». Но почему тогда тысячи композиторов-самоучек создают неплохие песни в соответствии с законом композиции, хотя никогда о нем не слышали. «Тогда писатели!» – кричит нам логика. Тогда почему некоторые авторы бестселлеров пишут свои повести, романы и рассказы по законам композиции, хотя слышали это слово только в школе? Но пишут же. И неплохо.

Может, лучше спросим себя, зачем эти законы придумали? Чтобы мучить бедных детишек в школах по всему земному шару; чтобы редакции имели право отвергать рукописи писателей одаренных, но не закончивших Литинститут имени Горького; чтобы не пущать на эстрадную сцену прекрасных, но малообразованных музыкантов? Не похоже на правду.

Давайте перестанем играть с логикой, она здесь не поможет. Давайте пойдем другим путем. Я всегда ищу аналогии тем или иным методикам в живой природе. И если аналогию найти несложно, значит, методика имеет право на существование. В противном случае я считаю ее бесполезной – работать она не будет.

Есть ли в живой природе аналоги законов композиции? Есть. Почти все биологические процессы проходят по этим законам. Давайте вспомним, к примеру, как мы боеем. Вот вы почувствовали легкое недомогание: вирусы уже ведут разрушительную работу в организме, но вы еще чувствуете себя почти здоровым. Так, немного голова побаливает. Это ВСТУПЛЕНИЕ. На следующее утро вы просыпаетесь с уже явной головной болью, ломотой в суставах, температурой и шикарным настроением – на работу идти не надо! Вызываем

врача, получаем больничный. Пошла **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**. Спустя три дня наступает страшная ночь, когда ртутный столбик выскакивает из градусника, голова болит и кружится, как барабан в «Поле чудес», пот течет Ниагарским водопадом, родственники носятся вокруг с чашками и грелками... К утру вы с трудом засыпаете. Проснувшись, понимаете, что вам стало гораздо легче. Хотя мокрая простыня, завязанная под вами узлом, несколько портит настроение. Что миновало этой ночью? Правильно, кризис – **КУЛЬМИНАЦИЯ** заболевания. Любой начинающий медик скажет вам, что кризис – это решающий момент: либо вы отправляетесь на тот свет, либо поправляетесь. Мы не можем с достаточной достоверностью рассматривать первый вариант, поэтому остановимся на выздоровлении. Итак, температура спала, появился аппетит, слабость и головная боль еще наблюдаются, но участковый врач не хочет принимать это во внимание и закрывает вам больничный. Это финальная часть, или **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**.

Давайте рассмотрим такой биологический процесс, как прием пищи. Оговоримся только, что мы берем классический вариант. Фаст-фуд и японцев, которые едят сначала яблоки, потом помидоры, мы рассматривать не будем. Итак, мы начинаем обед с закусок: шпротинка, маслинка, салатик – **ВСТУПЛЕНИЕ**. Затем идет самое объемное блюдо обеда – суп (борщ, солянка, щи, окрошка) – **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**. После этого мы заносим нож и вилку над самым калорийным блюдом – вторым. Кусок мяса со сложным гарниром, рыба с овощами, котлета по-киевски с жареным картофелем, сарделька с капустой – **КУЛЬМИНАЦИЯ**. Она приводит к развязке обеда – **ЗАКЛЮЧЕНИЮ**. Компот. Или кофе. С пирожным. И сигареткой. Так обедает большинство трудящихся? Так!

В конце концов, человек и сексом занимается в соответствии с законами композиции. Если кому-то из читателей тема секса неприятна (или неприятен сам процесс), они могут этот абзац не читать. Так вот, давайте займемся сек... то есть, я хотел сказать, давайте займемся рассмотрением того, как воплощены законы композиции в отношениях мужчины и женщины. Здесь я тоже оговорюсь, что мы рассматриваем классический вариант. Извращения и фаст-фуд не могут быть нашими объектами. Итак, все начинается с предварительных ласк. Прелюдия, как говорят сексологи. Или **ВСТУПЛЕНИЕ**. Когда достигнуто состояние «не могу больше!», происходит (после небольшой и досадной заминки, если используются не одобряемые церковью и Госкомстатом препараты или приспособления) переход к самой продолжительной – **ОСНОВНОЙ ЧАСТИ**. Надеюсь, взрослым людям не нужно объяснять, что именно является признаком этого перехода. Некоторые несознательные участники тренингов неоднократно предлагали мне между вступлением и основной частью рассматривать промежуточный этап – **ВВЕДЕНИЕ**. Но я категорически против подобного смешения терминологии. Итак, в финале основной части тех, кому повезет, ждет **КУЛЬМИНАЦИЯ** – процесс кратковременный, но насыщенный ощущениями. Что неизбежно ведет к угасанию интереса к происходящему. Но конечности наши по инерции еще продолжают совершать неосознанные движения, которые в литературе стыдливо называли финальными ласками. Если мы рассчитываем на повторные встречи с соучастником процесса, то финальные ласки могут включать и неожиданные признания, и завышенные эпитеты, описывающие всю радость от перенесенных тяжелых телесных удовольствий. Это не что иное, как предсказанное автором **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**.

Даже в такой мало связанной с сексом, музыкой и литературой области жизнедеятельности человека, как спорт, находится место законам композиции. Проведение приема в вольной борьбе также включает четыре фазы: захват, выведение из равновесия (пихание соперника руками или лукавое привлечение его тела к своему), после чего следует коварная подножка или (что еще хуже) бросок, затем для закрепления своего превосходства над низвергнутым соперником борец устраивает продолжительное публичное глумление, называемое удержанием. Налицо снова законы композиции: захват – это **ВСТУПЛЕНИЕ**, **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ** (требующая наибольших затрат физических сил) – выведение из равновесия, **КУЛЬМИНАЦИЯ** – стремительный бросок и завершающая фаза, удержание – это **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**.



И это далеко не полный перечень сфер жизни, где действуют законы композиции. В известном смысле и вся жизнь человека проходит по этим законам. Отсюда мы можем сделать вывод, что поскольку законы композиции являются стержнем, на котором зиждутся как биологические, так и многие другие процессы, то и публичное выступление должно быть построено в соответствии с требованиями этих законов. И не по прихоти автора, а по той фундаментальной причине, что в этом случае ваша речь будет звучать органично и, следовательно, приведет к желанной цели. В противном случае у нас даже при всем богатстве аргументов есть шанс не достичь результата и долго потом ломать голову над тем, что же мы сделали не так.

Итак, мы выяснили, что законы композиции одинаково действуют как в музыке и литературе, так и в других областях жизнедеятельности человека, которые с куда меньшим основанием могут называться искусством. Таких, как прием пищи, нахождение на бюллетене, секс, спорт и так далее. Эти примеры дают автору повод предположить, что закон композиции не придуман самим человеком, а свойствен его природе. Тут недалеко и до вывода, что все выполненное в соответствии с законами композиции органично для человека и имеет большие шансы на успех, чем то, что законами композиции пренебрегает. Ничего нет удивительного в том, что на тренингах и в видеокурсе автор склоняет учеников к использованию при составлении плана публичного выступления (презентации, конференции и т. п.) ЗАКОНА КОМПОЗИЦИИ, которому подчиняется наша жизнь.

Давайте теперь разберемся с тем, о чем следует говорить на каждом из этапов. Начало и конец выступления в чем-то схожи. Согласитесь, что закуски и компот – это еще не еда. Легкое недомогание в начале болезни и легкая слабость в последние дни не дают оснований для оформления больничного. Да и в сексе прелюдия и финальные ласки не являются собственно половым актом. Так же и в публичной речи: вступление и заключение не предполагают изложения ее сути. Они нужны, скорее, для установления с публикой контакта и выхода из него. Но мы не будем недооценивать значения этих фаз. Аппетитная закуска способствует тому, что основная пища будет лучше принята и переварена организмом, а десерт закрепит приятные впечатления. Прелюдия в сексуальных отношениях готовит психофизиологические системы двух организмов и ведет к более насыщенным переживаниям. Полноценные финальные ласки не только дополняют, но и закрепляют ощущения, вызывая желание вернуться к этим переживаниям и с этим же партнером. Умелого любовника отличает как раз усердие на этих этапах. Да и в секции вольной борьбы только начинающие больше заняты толканиями и бросками. Опытные же спортсмены уделяют основное внимание цепкому захвату и железному удержанию. Последуем же и мы их примеру.

Не секрет, что любое общение проходит на двух уровнях одновременно: на личностно-эмоциональном и предметно-логическом. Публичное выступление здесь не исключение. Но с его течением акценты смещаются. Основная часть и кульминация проходят преимущественно на предметно-логическом уровне, и здесь важны факты и аргументы; вступление же и заключение проходят преимущественно на личностно-эмоциональном уровне. Здесь важно сформировать необходимый эмоциональный фон. Грамотное и основательное установление контакта обеспечивает внимание аудитории и хороший эмоциональный фон для восприятия того, к чему вы намерены слушающих привести. Грамотный выход из контакта обеспечивает хороший эмоциональный фон при размышлении над вашим предложением, а также увеличивает вероятность благоприятного отношения к вам при вашем следующем контакте с этой аудиторией или отдельными ее представителями.

Мы уже неоднократно приводили такую аналогию. Оратор вступает с аудиторией в своеобразную интимную связь, в которой он выступает с позиции мужчины, а она – с позиции женщины. Независимо от фактического пола сторон. Большинство ораторов ведут себя так же, как большинство мужчин. Не секрет, что в сексуальных отношениях мужчине нужно гораздо меньше времени и на то, чтобы загореться, и на то, чтобы остыть, чем женщине. И он, соответственно, в меньшей степени нуждается в ласках до и после. И они

сами по себе мало влияют на полноту его ощущений в процессе. Другое дело женщина. Умелая и достаточно длительная прелюдия может коренным образом повлиять на ее переживания и отношение к мужчине, который проявил такой альтруизм и даже, не побоюсь этого слова, профессионализм. Не так ли? Так и публика во время вашего выступления может принять нужное вам решение подчас не под влиянием неопровержимых фактов и неоспоримых аргументов, а из-за симпатии к вам, хорошего психологического климата, формирование которого и происходит именно в первые минуты выступления. Эта мысль может показаться крамольной. Но любой психолог вам скажет, что процесс принятия решений иррационален и в гораздо меньшей степени опирается на рациональные доводы. Человек, скорее, склонен подстраивать имеющиеся факты под уже внутренне принятое решение. А именно начало и финал, как мы уже знаем, формируют нужный нам эмоциональный фон.

Давайте освежим в памяти первые фразы предыдущего абзаца, и вы сразу поймете, зачем я так долго уговариваю вас уделить должное внимание вступлению и заключению. Выходя к аудитории, оратор, даже если он женщина, склонен вести себя так, как неумелый мужчина в постели: он проскакивает начало и быстренько переходит к сути. Закончив же говорить о главном, он довольно скоро теряет интерес к аудитории, отворачивается и засыпа... то есть возвращается на место.

С сегодняшнего дня мы будем вести себя иначе. Напомню, что в идеале вступление и заключение должны занимать по 20% общей продолжительности выступления.

В публичном выступлении те же законы, что и в шоу-бизнесе: прежде чем выдать главное, публику необходимо «разогреть». «Толпа, как женщина», – сказал Ле Бон лет двести назад. Чтобы себе представить, с чего нужно начинать выступление, вообразите себя мужчиной (эта фраза относится только к женщинам), приехавшим на недельку отдохнуть на южное взморье. Увидев красотку и целеположившись на ее счет, вы (отметив и ее благосклонный взгляд) переходите к делу: «Знаете, красавица, не знаю вашего имени (да это мне и ни к чему), я не имею ни времени, ни желания ухаживать. К тому же у меня, как, вероятно, и у вас, нет ни малейшего сомнения в том, что рано или поздно мы займем одно койко-место в моем номере. А посему не проследовать ли нам в направлении ближайших зеленых насаждений, где мы, к взаимному удовольствию, могли бы предаться пороку?» Каков будет ответ? Угадайте с трех раз! А публика, по-вашему, чем хуже? Давайте же за ней ухаживать. Иначе результата вам не видать. Проверено.

Кормить ее мороженым и водить в кино не нужно. Достаточно будет нескольких минут вступления. Повторю: на этом этапе можно стремиться задать эмоциональную тональность речи и не сыпать информацией. Относитесь к этому соответственно. Помните аналогию с прелюдией в половом акте. Она необходима, скорее, женщине. Вспомним, что оратор всегда играет роль мужчины, а публика – женщины. Так и при выступлении: оратор может обойтись без вступительной части, а публике подавай предварительные ласки. Кстати, многие женщины отмечают, что грамотная прелюдия гарантирует значительно более яркий оргазм. Доведите публику до оргазма! Обласкайте ее как следует. Скажите примерно следующее: «Я давно ждал этого момента...», «Выступать перед специалистами такого уровня для меня большая честь», «Никто, кроме вас, не сможет оценить того, что я сейчас скажу...», «Друзья... (патетическая пауза)... я счастлив, что могу сказать это именно вам...», «Я никогда не думал, что удостоюсь чести выступить перед такой уважаемой аудиторией...» и т.п.

Но прежде чем открыть рот, что мы делаем, соблазняя красотку? (Поручик, молчать!) Мы пристально смотрим ей прямо в глаза. И в этом взгляде шум моря, крики чаек, сияние сотен лун, ураган чувств. Сделайте паузу и перед выступлением, соберите взглядом взгляды слушателей. Пусть создается впечатление, что вас переполняет желание начать, но нахлынувшие чувства не дают вам собраться с мыслями.

Несомненно, именно первые минуты определяют успех всего выступления. Как и первые минуты – успех всей любовной истории. Если вы сразу прояви ли себя слабоком и

жмотом, вряд ли вы сумеете выправить ситуацию на третий день знакомства. И наоборот, героизм и обходительность, проявленные в самом начале, позволят вам даже при полном букете негативных качеств характера добиться успеха.

### **Разберем возможные варианты вступления.**

#### **В одном вступлении их можно воплотить сразу несколько**

1. Интересный факт, имеющий прямое отношение к теме. Особый интерес, как показала практика, вызывают простые слова типа: «Знаете ли вы, что...» или «Задумывались ли вы когда-нибудь над тем, что...».

2. Впечатляющее своими размерами число. Тут я хочу предостеречь вас от простого упоминания этого числа. Даже очень внушительное число само по себе не вызывает никаких эмоций. Используйте сравнения и образы. Здесь хотелось бы привести в пример руководителя службы клиентского обслуживания одного из операторов сотовой связи. Речь шла о создании единого колл-центра. Презентацию он начал с такого сообщения: «Стадион "Лужники" вмещает сто тысяч зрителей (на экране появилось изображение стадиона). Сегодня наша компания обслуживает десять миллионов абонентов. Это сто стадионов "Лужники" (на экране появилась сетка, состоящая из ста клеток, в каждой из которых угадывалось изображение стадиона)». Аудитория удивленно ахнула. А ведь руководитель сообщил общеизвестную информацию. Только сравнение и образы сделали ее впечатляющей.

3. Вопрос или цепочка вопросов. Не ждите от аудитории активности в самом начале выступления. Степень интерактивности следует наращивать постепенно. Поэтому на этом этапе задавайте вопросы, не требующие ответа.

4. Прием, который я называю «Когда я ехал к вам сюда...». Живой интерес вызывает начало, в ходе которого выступающий рассказывает о том, что он стал свидетелем случая или разговора, происшедшего непосредственно перед его выходом на сцену. Или, по крайней мере, в пределах суток до выступления. Разумеется, этот случай или разговор натолкнул оратора на какие-то мысли, связанные с предстоящим выступлением. Важно, чтобы соблюдались два принципа. Первый: связь с происходящим должна быть обозначена не сразу, это создает интригу. Второй: описываемый случай должен быть не слишком удален по времени от начала выступления. Происшедшее с вами в токийском метро полтора года назад гораздо меньше интригует аудиторию, чем то, что случилось с вами час назад в самарском.

5. Шутка, анекдот. Здесь тоже важно не обозначать с первых же слов связь анекдота с темой выступления. Можно даже, рассказав анекдот, вернуться к нему в самом конце и лишь тогда выявить эту связь. Только умоляю вас, используйте этот способ начать выступление лишь в том случае, если Бог дал вам талант шутника. В противном случае используйте любой другой способ. Я не видел более жалкого зрелища, чем человек, ПЫТАЮЩИЙСЯ пошутить.

6. Мы уже договорились, что задача вступления – создать необходимую эмоциональную атмосферу, затронуть чувства сидящих в зале. Я не знаю лучшего способа сделать это, чем открыть свои чувства. Наверняка вы испытываете определенные переживания по поводу этой встречи, определенные чувства к слушающим вас людям или событиям, связанным с вашим выступлением. Скажите о них. Скажите искренне. Это никого не оставит равнодушным. Только, пожалуйста, не говорите о своем волнении и страхе. Разжалобить вас никого не удастся, а вот испортить выступление этим можно. Как бы вы потом ни были искрометны, снисходительное отношение к вам, вызванное подобным вступлением, похоронит все результаты.

7. Самопрезентация. Представиться не мешает, даже если вас хорошо знают все присутствующие. Особое внимание уделите тому, какое именно вы имеете отношение к теме выступления и почему об этом говорите именно вы, почему выступать на эту тему поручено вам, а не кому-нибудь другому. Упомяните о вашем опыте в этом вопросе. Расскажите, чем

вы занимались раньше.

8. Презентация презентации. Это очень простой вариант. В названии все сказано. Объявите продолжительность выступления и регламент. Обозначьте основную тему и то, к чему вы намерены аудиторию привести. Задайте «правила игры». Например, так: «У меня есть двадцать минут, чтобы рассказать вам о тех результатах, с которыми наша компания встречает наступающий год. Я приведу ряд цифр, затем сформулирую наши предложения. Если в ходе моего выступления у вас появятся вопросы, пожалуйста, запишите их, чтобы задать после презентации». Ну или примерно так.

9. Во вступлении самое место комплименту аудитории. Всем известно, что комплимент не должен слишком преувеличивать достоинства объекта, иначе он будет воспринят как насмешка. Он должен быть кратким, непохожим на лесть, искренним, недвусмысленным, отражающим реальность. Простое отражение реальности, конечно, не является комплиментом. В комплименте мы позволяем себе слегка преувеличить, приукрасить. Это достигается четырьмя способами:

- ? превосходной степенью («У вас самые...»);
- ? сравнением («У вас такие... не то что у...»);
- ? интонацией;
- ? сочетанием первых трех способов.

Какие комплименты можно делать аудитории? Темой для них могут служить внешний вид, молодость собравшихся, зрелость собравшихся, их высокая квалификация, пунктуальность, непунктуальность («Говорят, все гении были непунктуальны. Значит, зал полон гениев. Это усложняет мою задачу во время выступления, но увеличивает мое удовольствие от общения с вами»), пол, комплекция... В общем, все что угодно. Когда мне возражают и говорят, что в аудитории находятся разные люди, я снова отвечаю, что если люди собрались в одно время в одном месте по одному поводу, можно найти нечто такое, что их объединяет. Именно это и может стать объектом комплимента.

10. Здесь же уместно применить прием «Свой/чужой», обращающий внимание аудитории на то, что ВАС с ней объединяет: общие интересы, возраст, профессия, степень родства с виновником торжества и так далее. Это очень важный прием, поскольку, как говорят психологи, в первые минуты встречи с незнакомым человеком мы неосознанно анализируем его, выясняя, опасен он для нас или не опасен. Понятно, что это атавизм. Но он еще не изжит эволюцией, поэтому мы не станем списывать его со счетов. Кого мы расцениваем как неопасного человека? Разумеется, «своего», который нам знаком или хотя бы похож на нас. Задачей вступительной части иногда является «успокоение» аудитории, убеждение ее в том, что вы не представляете для нее опасности. В противном случае ваши аргументы могут прозвучать впустую. Этот прием настолько мощно работает, что поле его использования постоянно расширяется. Армия использует униформу, индейцы – раскраску, панки и хиппи – специфическую одежду, прически и фенечки и т. д. Даже в кинематографе нашлось место приему «Свой/чужой». Вы заметили, что плохие парни в голливудских фильмах всегда ездят на импортных автомобилях, а хорошие – на американских? Совсем плохие парни говорят с русским или немецким акцентом. А безнадежно плохие даже не понимают английского.

11. Если вы достаточно опытный оратор, можете во вступлении поиграть на чувствах аудитории, начав с рассказа о том, какие эмоции у вас вызывает событие, которое недавно всколыхнуло все человечество, страну или, на худой конец, город. Рассказ о своих чувствах и любое взывание к чувствам собравшихся – это беспрюирышный ход.

## **Сразу переходим к ЗАКЛЮЧЕНИЮ**

Простое и бездарное окончание «Ну что ж, у меня все» гасит произведенный эффект. Вообразите, что было бы, если бы в финале захватывающего художественного фильма герои вместо фраз «Так не доставайся же ты никому!» или «Асталависта, бейби!» промямлили что-

нибудь подобное.

Главное – заключение должно быть непосредственно связано с основной идеей выступления, быть мажорным, оптимистичным по духу. Заключение должно вызвать эмоциональный всплеск. Оно должно быть таким, чтобы слушателям рефлекторно захотелось зааплодировать.

Что же именно делать? Рассказ об этом будет недолгим, ибо набор приемов, применяемых здесь, почти идентичен тому, который мы применяем во вступлении. Или его зеркальному отражению. Вы кратко пробегаете еще раз по ключевым моментам выступления. Акцентируете внимание на основной мысли. Короче, пересказываете близко к тексту. Еще раз отмечаете, какое отношение к теме имеете лично вы. Напоминаете регламент. Делаете комплимент вниманию / сдержанности / вдумчивости / злобности / ехидству / пунктуальности / чувству юмора сидящих в зале. Еще раз напоминаете о том, что вас роднит с ними. Даете рекомендации, обозначаете ближайшие шаги, подводите итоги. Шутите, если нет повода поплакать. Но самый блестящий финал чаще всего получается, если последние фразы перекликаются с первыми и все ваше выступление таким образом замыкается. Овации обеспечены.

Что же такое КУЛЬМИНАЦИЯ? В музыкальном произведении это момент, когда главная тема получила максимальное развитие и гремят все инструменты разом. В литературном – это пик накала эмоций и пик конфликта. В сексе... нетрудно догадаться. В публичном же выступлении КУЛЬМИНАЦИЯ – это предложение, с которым вы пришли к аудитории. Призыв. В музыке, литературе и, увы, в сексе кульминация непродолжительна. И в публичном выступлении суть вашего предложения должна быть сформулирована четко и ясно. Кратко и однозначно. Не нужно заставлять публику догадываться. Учтем, что интеллектуальный уровень аудитории, как говорят те же психологи, ниже интеллектуального уровня субъектов, ее составляющих. Вернемся к первым главам и вспомним разговор о цели выступления. В кульминации и следует призвать сидящих в зале именно к тому действию, которого вы от них добиваетесь. Здесь, как и в отношениях мужчины и женщины, важна полная ясность. Ухаживания – это прекрасно. Но все решает предложение. Если его не сделать в четкой форме, можно не получить никакого результата.

Каким образом подготовить зал к восприятию этого призыва настолько, что вероятность принятия нужного вам решения будет максимальной? Вы можете подробно описать положение дел на сегодня. Откровенно рассказать о сложностях и раскрыть, в чем они заключаются. Предложить варианты их преодоления. Обозначить перспективы и последствия, которые могут наступить, если ничего не будет предпринято или будет предпринято не то. Другими словами, в основной части необходимо говорить о проблемах.

Всем нам хорошо известно, что человека огорчить значительно легче, чем обрадовать. Не секрет также, что если по радио передают сообщение о катастрофе, мы делаем звук погромче, если же об успехах, мы не прислушиваемся. Именно поэтому рейтинговые телеканалы насыщены информацией о насилии и катастрофах. Она вызывает более пристальное внимание, зрительская аудитория растет, рекламное время дорожает. То же с газетами. Это связано с тем, что в коре головного мозга центров тревоги значительно больше, чем центров удовольствия. Как же нам не использовать это обстоятельство с целью повышения эффективности нашего публичного выступления? Понятно, что в момент произнесения призыва публика должна быть на пике позитива. Это увеличит вероятность принятия слушателями нужного вам решения. Можно, конечно, использовать комплименты, красочные рассказы о том, как принятое решение положительно скажется на их жизни и работе, и так далее. Но это потребует слишком больших затрат и может не принести результата. Поскольку негативная информация вызывает больший интерес и заставляет сопереживать, в основной части мы говорим именно о проблемах. О каких проблемах? О проблемах отечественного футбола? О проблемах водо- и газоснабжения? О проблемах сексуальных «большинств»? Конечно, нет. О проблемах, решением которых и послужит

подготовленное вами предложение. Здесь не грех даже немного сгустить краски.

Мы помним о том, что основная часть обычно составляет примерно 60% продолжительности всего выступления. Почувствовав, что зал уже достаточно озабочен озвучиваемой нами проблемой, можно дать решение этой проблемы в виде предложения. Повторю: вероятность принятия нужного вам решения в этом случае возрастает многократно.

Известен закон маятника. Чтобы качнуть его в крайнее левое положение из состояния покоя, нужно потратить значительное усилие. Чтобы качнуть его в крайнее левое положение из крайнего правого, нужно только чуть-чуть подтолкнуть. Не так ли? Если принять за крайнее левое положение то настроение, которое мы хотим передать аудитории в результате, а за крайнее правое – негативные переживания, то вот вам еще один прием (кстати, очень мощный, но требующий аккуратного обращения). Поскольку, ввиду описанных особенностей человеческой психики, аудиторию легче привести в негодование, мы это и делаем вначале. Затем сразу приводим спасительные тезисы. Публика плачет, не стесняясь слез умиления, качает вас на руках, идет за вами пешком через пустыню Синайскую.

Трудно забыть ту эйфорию, которую мы испытываем после пережитых потрясений. Люди, прошедшие войну, в первые годы мира ощущают необыкновенный подъем, ознаменовываемый трудовыми подвигами. Влюбленные не чают души друг в друге после ссоры, которая чуть не положила конец их отношениям. Розыгрыши часто строятся на законе маятника, когда нам сообщают об ужасном событии, а впоследствии это оказывается шуткой. И мы смеемся вместе с нашими «мучителями».

Для начала поэкспериментируйте на тех, кого не жалко: на родственниках, друзьях и супругах. Убедитесь в том, как сильно действует этот прием, и перенесите его на практику ваших выступлений перед публикой.

Кстати, по этой модели строится до 70% рекламных роликов, обеспечивая высокие продажи рекламируемых товаров. Сначала пугают кариозными монстрами, потом показывают решение в виде зубной пасты. Сначала рассказывают, каким опасностям мы подвергаемся, просто выходя на улицу, потом предлагают кефирчик в качестве средства безопасности. Сначала показывают, как жутко чувствует себя герой с утра, затем предлагают в качестве допинга чашку кофе определенной марки. А вот как быть с пивом? Решение есть и тут. Автомобиль вылетает с дороги и повисает над обрывом. Герой ролика садится на багажник и балансирует. Своего веса герою не хватает, опасность не отступила. Друзья бросают ему несколько бутылок пива с мужским характером – и все спасены. Видите, даже здесь используется закон маятника. На этом же принципе построен прием «Плохой полицейский/хороший полицейский».

Желаю вам успешного применения законов композиции на пользу вам и слушающим вас!

## **Глава четвертая,**

**из которой становится понятно, как важно умение установить и поддерживать зрительный контакт с аудиторией. Здесь же рассказано о том, как именно зрительный контакт устанавливается и поддерживается**

# КОНТАКТ!



Итак, сейчас о том, чего мне так не хватает в общении с вами, дорогие читатели, – о зрительном контакте. Предлагаю сразу опустить цветистые речи о его важности. Достаточно того, что я об этом пишу в одной из первых глав. Значит – важно. Хотите проверить? Скажите близкому человеку банальную фразу «Я тебя люблю» три раза и сравните реакцию. Первый раз – глядя ему в глаза. Второй – не глядя в глаза. Третий – глядя в глаза, но не ему.

Все мы знаем о значении визуального канала в восприятии публичного выступления. Ведь зрительный нерв в 50 раз толще слухового. И через органы зрения мы получаем более 90% информации из внешнего мира. То, как вы смотрите на аудиторию, является основным компонентом картинки, воспринимаемой зрителями. По вашим глазам они поймут больше, чем по словам.

Недавно я ходил на концерт группы «Океан Эльзы». Этот концерт проходил в маленьком клубе, взгляд же солиста блуждал поверх голов, устремляясь то на микрофон, то в потолок. Было впечатление, что он избегает глаз публики. Об остальных музыкантах и говорить не приходится. Они просто стояли с отсутствующим видом. Концерт был блестящим. Но почему же аплодисменты стихли так быстро? Почему не похолодело сердце, почему никто не упал в обморок от того, что музыканты скрылись за кулисами? Почему наверняка никто не проплакал всю ночь над любовным письмом парню со сцены, которого никогда не отправит? Иными словами, при неизменных остальных составляющих, при грамотном использовании зрительного контакта эффект был бы неизмеримо ощутимее. Группу «Океан Эльзы» я упомянул просто потому, что впечатления об этом концерте еще свежи. На ее месте могли бы оказаться очень многие. Я же берусь в подтверждение своего тезиса за месяц увеличить продолжительность аплодисментов любому известному коллективу в три раза, а количество любовных писем – в четыре.

Прежде чем начать выступление, мы должны установить зрительный контакт с аудиторией (если этого не сделать, можно не получить вообще никакого контакта). Как это делается? Заняв исходную позицию для выступления, мы не спешим переходить к делу. Как мы уже знаем, нельзя начинать выступление, не установив эмоционального контакта, «не заполнив отношенческий план». Мы уже обсуждали в предыдущей главе, как это сделать с помощью слов. А сейчас у нас – немое кино: попытаемся сделать то же самое глазами.

Итак, мы демонстрируем доброжелательное выражение лица с легкой полуулыбкой. Здесь важно не перестараться. Американские учебники по коммуникации хороши, но если вы, в соответствии с их рекомендациями, растяните рот в улыбке, как будто вас попросили сфотографироваться для рекламного плаката с текстом: «Он выиграл миллион долларов!», аудитория заподозрит подвох. В нашей традиции улыбка не носит дежурного и обязательного характера. Из всего спектра улыбок выберете ту, которая будет адекватна случаю.

Не меняя выражения лица, медленно и основательно оглядываем зал. Скользим по лицам, задерживаясь на мгновение на каждом (или почти на каждом). Если вы поймали доброжелательный взгляд или ответную улыбку, сделайте едва заметное мимическое движение: «Здравствуйте, и вы здесь? Очень рад вас видеть!». Даже если вы видите этого человека первый раз в жизни. Вы протягиваете незримые ниточки от глаз зрителей к своим глазам. Потом вы будете держать их натянутыми все время, пока будете говорить. Только установив такой зрительный контакт с каждым из сидящих, можно начинать выступление. Подчеркиваю, речь идет не об осматривании зала, а именно о контакте глаза в глаза с каждым сидящим. Предвижу вопрос: а как быть, если зал большой и светят софиты? Тогда его нужно имитировать. Вспомните, как выходит на сцену балетный танцовщик. Замерев, он осматривает зал слева направо. И только выдержав паузу, начинает первое па. Вы думаете, он вообще что-нибудь видит под этими прожекторами? Но у зрителя появляется абсолютная уверенность, что он видит его и танцует для него. И он реагирует соответственно.

Если использовать терминологию, которая сегодня у всех на устах, можно сказать, что установление зрительного контакта – это не ковровая бомбардировка, а точечные удары. Не нужно пытаться установить зрительный контакт со всем залом. Это невозможно. Устанавливайте зрительный контакт с каждым сидящим в зале. Часто мне приходится слышать возражения, дескать, это займет слишком много времени. Нет, не займет, ибо каждой паре глаз мы уделим только сотые доли секунды, а наш глаз в состоянии перемещаться с огромной скоростью. Что он постоянно и делает, даже если мы этого не замечаем. Сначала мы устанавливаем зрительный контакт с теми, кто и так на нас смотрит (некоторые улыбнутся), затем поднимут глаза те, кто привык заниматься своими делами, когда оратор начинает речь. Установите зрительный контакт и с ними – они теперь долго не опустят глаз. Дождитесь, пока на вас посмотрят и те, кто почти никогда не поднимает глаз на оратора, – установите зрительный контакт и с ними. Дождитесь, пока не останется ни одной пары глаз, устремленной куда-либо, кроме как на вас. Это важно для всего успеха публичного выступления. Вообразите, что между вашими глазами и глазами сидящих в зале натянуты провода, по которым течет важная информация. И если эти провода обрываются, прерывается и ток информации. Кстати, обычно так и происходит. Ведь в разговоре мы, сообщая важную информацию, настаиваем на том, чтобы наш собеседник смотрел нам в глаза. Только в этом случае мы можем быть уверены, что он не только услышал, но и понял то, что мы сказали. Таким образом, зрительный контакт – это не только способ установить отношения с аудиторией и обеспечить донесение до нее информации, это еще и способ получить информацию о том, насколько аудитория поняла сказанное (а может, нужно что-то повторить); не утомлена ли аудитория (может, нужно сделать перерыв); интересна ли аудитории тема (не пора ли перейти к другим вопросам); интересны ли аудитории мы сами (не пора ли сменить оратора).

Самыми пренебрегаемыми в установлении и поддержании зрительного контакта частями зала остаются галерка (последние ряды) и фланги (крайние места слева и справа). Именно оттуда раздаются самые каверзные вопросы. Именно там шелестят и кашляют. Именно оттуда слышны разговоры, щелканье ручек и замков портфелей. Почему? Мы не уделяем сидящим там достаточного внимания. Сектор обзора начинающего оратора составляет 30-35 градусов, опытного – 40-45. Таким образом, мы выхватываем глазами только центральную часть зала, с которой фактически и общаемся. Так ведь? Именно с сидящими там сохраняется прекрасный зрительный контакт в течение всего выступления.



Именно там нас слушают. Именно там кивают и другими способами выражают согласие.

Для начала обсудим, как выбрать место для выступления таким образом, чтобы обеспечить возможность установления зрительного контакта со всем залом. Залы бывают разные, просто в метрах их размер указать невозможно. Поэтому дам простое правило для прямоугольных залов, в которых вы выступаете с узкой стороны. Встаньте так, чтобы между вами и крайними слева и справа зрителями в первом ряду образовывался равносторонний треугольник. Именно равносторонний, а не просто равнобедренный. Это и будет то самое, идеальное расстояние. Это правило поможет вам и при других конфигурациях залов. Исходя из него, вы без труда сможете понять, где вам следует начинать выступление. Именно начать, потому что в ходе выступления вы будете перемещаться по сцене, подходить ближе, отходить дальше, смещаться то к левому, то к правому краю сцены.

Особое внимание уделяйте тем местам, откуда вы получаете сигналы утраты внимания: шевеление, шелест, шепот, храп. Внимание восстанавливается почти моментально – проверьте. Общаясь с обделенными зрительным контактом, вы приобретете вернейших союзников. Подойдите ближе и скажите несколько фраз, обращаясь к правому краю. Задавая вопрос аудитории, взглядом и жестом покажите, что ждете ответа от сидящих в последних рядах.

Устанавливая и поддерживая зрительный контакт в ходе выступления, мы держим в поле внимания эти группы риска. Ни в коем случае нельзя терять этого контакта.

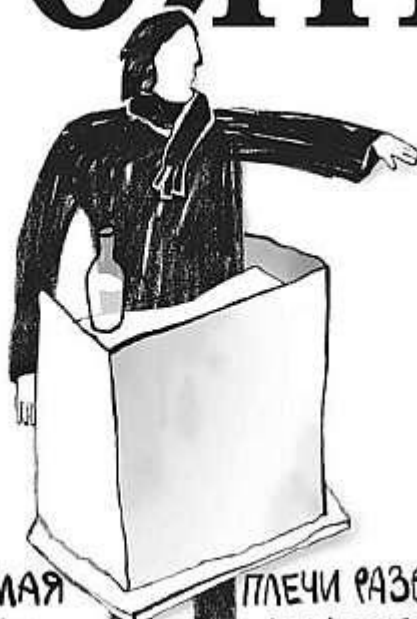
Важность этой рекомендации подтвердит представитель близкой профессии – дрессировщик. Однако нельзя и превращать выступление в сеанс группового гипноза. Вы можете переводить на мгновение взгляд в пол, на таблицу, которую демонстрируете, на свои руки. Но только на мгновение, как это делают дикторы телевидения, якобы подглядывая в бумажку. Даже если вы сбились, забыли текст, ваш бегущий взгляд тут же выдаст прокол. Если же вы будете продолжать смотреть на аудиторию, это создаст впечатление задуманной паузы. И значение того, что вы скажете после паузы, даже возрастет. Смелее!

Поведение публики подобно поведению женщины. Если вы не уделяете ей достаточного внимания, она обижается и устраивает вам «веселую жизнь». В вашем прямом взгляде должны читаться интерес к зрителю, немой вопрос, понятно ли ему, о чем и как вы говорите. Таким образом, чтобы стать интересным аудитории, нужно самому проявить внимание к ней. И сделать это проще всего с помощью установления и поддержания зрительного контакта.

## **Глава пятая,**

**из которой следует, что поза оратора важна не только для аудитории, но и для самого оратора. В этой же главе речь идет о жестикуляции и прочих движениях во время выступления**

# СТОЯТЬ!



СПИНА ПРЯМАЯ  
И ОПУЩЕНЫ • ПЛЕЧИ РАЗВЕРНУТЫ  
СМЕЩЕН ВПЕРЕД • ЦЕНТР ТЯЖЕСТИ  
• СПИНА ПРЯМАЯ •

Часто по неопытности мы недооцениваем значение правильной ораторской позы, а напрасно. Тут дело не только в том, как мы смотримся, но и в том, что мы чувствуем. Не секрет, что каждая мышца человеческого тела связана с определенным участком головного мозга. Мозг отдает команды нашим мышцам к сокращению или расслаблению. Если нам страшно, мы сжимаемся, наши плечи поднимаются вверх, мы делаем шаг назад. Если нам весело, мы вплескиваем руками, закидываем голову. Если нами овладела агрессивность, мы подаемся вперед, опускаем подбородок и т. д. Но связь между мышцами и мозгом носит двусторонний характер. Если мы сокращаем определенные группы мышц, то можем вызвать соответствующие чувства. При плохом настроении попробуйте улыбаться через силу минут пять. Скоро вы обнаружите заметное улучшение состояния. Другой пример. Мусульмане едят, сложив ноги по-турецки. Находясь в этой позе, невозможно сразу вскочить и побежать. Эта поза – сигнал мозгу: «В Багдаде все спокойно, мне ничего не грозит, я расслаблен». И мозг может сосредоточиться на усвоении поступающей пищи. Возможно, желудку европейца приходится труднее, поскольку его обладатель ест сидя на стуле, практически в позиции «низкого старта». Какие сигналы в этом случае получает мозг, судите сами.

Итак, какой должна быть поза, которая не только хорошо смотрелась бы, но при которой наш мозг получал бы нужные сигналы? Поставим ноги таким образом, чтобы между каблуками было сантиметров 20-25, носки слегка раздвинуты, одна нога выставлена чуть вперед (толчковая сзади). Центр тяжести смещен немного вперед (он находится у нас ниже пояса). Плечи опущены и расслаблены. Спина прямая. Подбородок несколько приподнят для появления умеренной наглостности во взгляде. Если вы чувствуете скованность в теле, подвигайтесь, поищите то положение, в котором вам будет комфортно. Важно, чтобы все было чуть-чуть: чуть раздвинуты носки, чуть смещен центр тяжести и т.д. В позе не должно быть напряжения и нарочитости. Получилось? Прекрасно! Это именно та поза. Классическая.

Что нам дает такое положение? Что наше тело говорит сейчас нашему мозгу? «Я спокоен. Я уверен в себе и своих силах. Я знаю толк в том, о чем говорю». Важно постоянно следить за центром тяжести. Если он перенесен вперед, это позиция активного человека, готового сделать шаг вперед, настаивать на своем. Если же мы смещаем центр тяжести

назад, это становится позицией человека, готового отступить, человека неуверенного, готового подчиниться. И неведомым образом эти сигналы транслируются не только на наш мозг, но и на публику. Публика хочет видеть в ораторе человека, который может повести за собой, который воплощает активное начало. Как и женщина в мужчине. Положение тела, соответствующее такому портрету, и будет нужным сигналом для аудитории. Однако время от времени центр тяжести можно смещать назад. Это следует делать в те моменты, когда вы зададите публике вопросы, предлагаете ей выразить свою точку зрения, допускаете дискуссию, слушаете вопрос из зала. Со временем вы будете это делать автоматически.

Но не переусердствуйте, иначе будете выглядеть неподвижным оловянным солдатиком. Если вы неподвижны, нормальному слушателю трудно внимательно следить за тем, что вы говорите. Во время выступления вы должны двигаться. Кстати, и при движении не забывайте о классической позе. Сохраняя эту позу, можно ходить, поворачиваться и наклоняться. И даже сидеть. С нее вы начинаете, ею заканчиваете, к ней возвращаетесь в ходе выступления. Следите при этом, чтобы движения ваши были раскованными и свободными. Вспомним балетного танцовщика. Выйдя к публике, он принимает ту же позу, только в гипертрофированном виде: спина прямая, центр тяжести смещен вперед, подбородок приподнят, плечи развернуты. Что бы он ни делал, прежде чем приступить к новой фигуре, он возвращается к этой позе. Почти то же самое мы наблюдаем и в спорте, и в армии. Видимо, неспроста.

Положение тела влияет даже на голос, интонацию, темп речи, которые, в свою очередь, определяют успех в гораздо большей степени, чем само содержание выступления. Потренируйтесь. Найдите то положение, которое вам комфортно. Иногда достаточно чуть ближе поставить ноги или чуть меньше выгибать спину, чтобы все встало на свои места. Попробуйте выступить так. Почувствуйте разницу.

На тренинге мы делаем одно нехитрое упражнение, которое помогает принимать эту позу автоматически, уже не концентрируясь на этом во время самого выступления. Можете проделать его самостоятельно. Когда найдете позу, которая позволяет вам чувствовать себя комфортно, закройте глаза и представьте себя в роли формы для отливания оловянных солдатиков. Почувствуйте, как олово заливается в вас, заполняет пустоты. Когда будете заполнены до макушки, подуйте на олово, чтобы оно остыло. Поймите в таком положении «оловянного оратора» несколько секунд. Расслабьтесь. Все. Ваши мышцы запомнили это положение. Поздравляю.

### **Что делать руками?**

Жестикуляция индивидуальна. Но это не значит, что нам нечего о ней сказать. Вспомните кинематограф начала XX века. Как вы думаете, почему актеры тогда так гримасничали и заламывали руки? Почему у них был такой нелепый грим? Почему их движения были такими гипертрофированными? Да потому, что в кино снимались театральные актеры! А в театре того времени сцена была освещена гораздо слабее, чем теперь, и чтобы передать залу свои эмоции, необходимо было двигаться именно так. Иначе зрители просто ничего не увидели бы.

Это подсказка для нас с вами. Пусть сегодня освещенность того места, с которого вы будете выступать, и неплохая. Но учтите расстояние и отвлекающие факторы. Чтобы удержать внимание слушателей и сделать жесты сильным вспомогательным средством, вам придется жестикулировать гораздо активнее, чем в обычной жизни. Этот абзац не вредно прочитать даже жителям южных регионов. Им активности жестикуляции, конечно, не занимать. Но здесь возникает вопрос амплитуды. Мы привыкли жестикулировать в ограниченном пространстве, сравнимом с размерами головы человека. Прямо перед собой. Это применимо в частном разговоре, но будет мало замечено большой аудиторией. Вам придется теми же жестами охватить пространство, сравнимое с вашим ростом. Не бойтесь быть смешным, публикой в большом зале подобная жестикуляция воспринимается как

адекватная.

Следите, чтобы всякий жест, который вы производите, раскрывался полностью. Если вы повели рукой вправо, она должна распрямиться полностью, во всех суставах. Выпрямить нужно и кисти, и каждый палец. Это говорит публике о вашей открытости. А также жест «Какие деньги?!». Как-то я просмотрел мотивирующие кассеты, записанные Владимиром Довганем для дистрибьютеров его компании. В этих фильмах он неплохо говорит, держит прекрасный темп и визуальный ряд, все происходит энергично и здорово. Активная жестикуляция. Но... При каждом жесте ладонь остается собранной почти в кулак. Впечатление, что в руке есть что-то такое, чего мы не видим. Даже у меня создалось впечатление, что Довгань чего-то недоговаривает. Так ли это, трудно сказать, но впечатление осталось. У меня – осознанное. У многих других, посмотревших эти же кассеты, – неосознанное. Но осталось. Я спрашивал. Видите, как мелкая деталь может разрушить всю блестящую аргументацию. Поэтому чаще показывайте открытые ладони. Помните, что во всех жестах приветствия участвует открытая ладонь: при рукопожатии, благословении, отдаении чести, пионерском салюте. Это демонстрация открытости и дружелюбия. Это формирует доверие.

Распространенная проблема – скованность при жестикуляции. Как правило, это следствие зажима, вызванного волнением. Но есть и другое проявление зажима – излишняя моторика. Говорят, что актриса Марина Неелова во время выпускного спектакля в театральном вузе от волнения так активно двигалась, что упала со сцены. Главное отличие жестикуляции, вызванной волнением, – ее нефункциональность. Движения, как правило, резкие и ни к селу, ни к городу. Это сопровождается блуждающим взглядом, бледностью лица и прерывистым дыханием. Все это с потрохами выдает ваше волнение и неуверенность. Для борьбы с этим явлением перечитайте главу о подавлении волнения.

Впрочем, у нефункциональной жестикуляции есть еще одна причина. Бывает так, что мы совершаем непонятные движения пальцами опущенных рук, изображая осьминога, делаем неожиданные выпады влево – вправо, вперед – назад, будто посаженная на цепь дворняга. Я говорю в таких случаях: тело просит движения. Конь в таких случаях бьет копытом. Необходимо эту потребность реализовать. Нужно просто начать двигаться осознанно. Со временем жестикуляция и любое движение по сцене станут автоматическими. Вообще старайтесь больше двигаться. Это привлекает внимание и позволяет снять напряжение. Вы произведете впечатление человека, полного сил, энергичного.

Чтобы покончить с этой темой, я дам вам упражнение для отсечения нефункциональной жестикуляции (если она у вас проявляется в хронической форме). Для этого нужны вы сами, большое зеркало, Большая советская энциклопедия (тома 14 и 26). Встаньте перед зеркалом, держа в левой руке четырнадцатый том, а в правой – двадцать шестой (не перепутайте!). Теперь произнесите заготовленную речь. Время от времени вы будете делать жесты то одной, то другой рукой. Это как раз жестикуляция функциональная. Остальная отпадет сама собой.

При этом важно учесть еще одну неочевидную вещь. Обращали ли вы внимание, который час установлен на рекламируемых стрелочных часах? Как правило, без десяти два или десять минут одиннадцатого. Почему? Когда стрелки стоят галочкой, это напоминает улыбку и настраивает позитивно. Когда же стрелки направлены вниз, например, когда на часах без двадцати четыре, это напоминает уголки губ, опущенные вниз, как у огорченного человека. Это чувство неосознанно передается потенциальному покупателю и формирует соответствующее отношение к рекламируемому товару. Увы, нередко мы сами сдаем истинное отношение к своему выступлению тем, что опускаем руки. Или даже, поднимая их при приветствии, опускаем ладони. И наш жест, таким образом, напоминает улыбку Пьеро с опущенными уголками губ. Проследите за этим и убедитесь, что я прав. Значит ли это, что, жестикулируя, мы всегда должны поднимать руки? Не всегда. Как мы знаем, бывают в речи места, когда мы должны передать слушателям нашу озабоченность, сформировать неудовлетворение сложившейся ситуацией, возможно, даже вызвать гнев. Тут как раз

уместнее опущенные руки. Нетрудно догадаться, что место этим жестам в основной части. Проследите за ораторами, выступающими на митингах. Приветствуя аудиторию, они поднимают руки, в основной части, развенчивая представителей власти, они грозят пальцем, взмахивают кулаком, рассекают воздух ладонью – все эти движения направлены вниз. Пришло время призвать к активным действиям. Тут снова рука выбрасывается вверх, как у ленинского монумента. И заключительная часть речи. Снова объединяющие жесты, руки будто приготовлены для объятий. И это снова движение вверх. Конечно, это профессиональная работа. Но наши жесты воздействуют на аудиторию и на нас самих независимо от того, осознаем мы это или нет.

### **Руки в карманах**

*Я* знаю, что есть люди, которые во избежание соблазна сунуть руку в карман брюк просто эти карманы зашивают. Это, конечно, крайность. Вообще, держание рук в карманах – интересная тема. По большому счету я не вижу в этом ничего страшного, и сам иногда запускаю во время выступления или одну, или даже обе руки в карманы. Конечно, это уместно только в моменты непринужденности. Что же касается других людей, мне всегда проще давать рекомендации насчет того, держать или не держать руки в карманах, конкретному человеку. Здесь нет общих правил, и если заставлять оратора двигаться противоестественным для него образом, можно больше помешать ему, чем помочь. Однажды я порекомендовал одному из клиентов, с которым проводил индивидуальную работу по подготовке к выступлению на конференции, держать левую руку в кармане брюк в определенных местах речи. Это нужно было сделать по двум причинам: сформировать у него самого ощущение непринужденности и отсечь нефункциональные движения кистью. Этим мы также компенсировали статусный и возрастной недостаток по отношению к другим участникам конференции. В других случаях более уместным оказывается запрет на использование карманов.

Для меня важным показателем являются собственные ощущения человека. И на тренингах, и при индивидуальных занятиях я всегда спрашиваю: «Что вы чувствуете? А здесь? А здесь? А общие ощущения какие? Скорее комфортно или скорее некомфортно? А так? Лучше?» и т.д.

Однако есть ситуации, когда держать руки в карманах нельзя ни в коем случае. Все зависит от характера мероприятия. Этого нельзя делать, когда вам вручают правительственную награду, когда вы зачитываете некролог или когда поздравляете молодоженов. Этого нельзя делать в самом начале речи и в финале. Этого нельзя делать, если у вас нет карманов. Не сомневаюсь, что вы и самостоятельно можете определить ситуации, когда этого не следует делать ни при каких обстоятельствах.

Впрочем, и это еще не все. Если ситуация позволяет и вы запустили руку в карман, не запикивайте ее слишком далеко. И Боже вас сохрани начать там что-нибудь вертеть! Вы же знаете, что движущиеся объекты обращают на себя наше внимание в семь раз сильнее, чем статичные. Можете себе представить, куда будут направлены глаза собравшихся?

### **Глава шестая,**

**в которой доходчиво, на ярких примерах, разъясняется, что и когда следует аудитории показывать. Графики, плакаты, таблицы, слайды – обо всем этом здесь**

# КОГДА И ЧТО



КОГДА ПОКА  
КРАСИВОЕ • ЧТО У ВАС В ШТАНАХ • ШРИФТ  
КАРТИНКА • ОБРАЗЫ • ЧТО У ВАС В ШТАНАХ •  
• КАРТИНКА • КОГДА ПОКАЗЫВАТЬ САМОЕ

## Что у вас в штанах

Я имею в виду – в карманах штанов, конечно. Что там у вас гремит на весь зал? Или это в карманах пиджака? Таблетки в пластиковой коробочке? Спички? Ключи? Это они так громяхают при каждом вашем движении? Это замечательные погремушки, которые невероятно отвлекают аудиторию. А если ваша речь продолжительна, то можете быть уверены: со временем они начнут ее раздражать. А не имеете ли вы привычки держать во время выступления в руках авторучку и постоянно «щелкать затвором»? На моих глазах произошел провал нескольких вполне приличных выступлений именно по этой причине. Хотя истинная причина, скорее всего, не осознавалась ни выступавшим, ни слушающими. Итак, удалите из карманов все, издающее посторонние звуки.

Выньте также из карманов все, что их оттопыривает: очки, скомканный носовой платок, блокнот, толстый кошелек, заветный талисман и т. п. Снимите с пояса сотовый телефон устаревшей модели, соперничающий в размерах с уличным телефоном-автоматом: он оттопыривает ваш пиджак, как кобура маузера. Выньте из нагрудного кармашка пиджака авторучку – этот карман для платка. Впрочем, платок оттуда тоже выньте, если вы не конференсье в варьете.

Но любые перемены во внешнем виде вам придется сделать заранее. Когда вы вышли к публике, то уже не должны застегивать пиджак, поправлять прическу, перебирать бумаги, протирать очки. Можете себе представить, чтобы диктор телевидения, после того как включена камера, проделывал такие операции?

## Когда показывать самое красивое?

Как вы уже знаете, зрительный нерв человека в 50 раз толще слухового. Что делать оратору, обладающему этой информацией и головным мозгом? Выступая перед аудиторией, обязательно нужно ей что-то показать: сам объект, его копии, изображения, схемы, графики, таблицы, рисунки, фотографии, карты и т.д. Визуальные средства вносят в ход выступления

разнообразии, позволяют удерживать внимание, повышают запоминаемость.

Сейчас цивилизованный деловой мир использует мультимедийные проекторы. Весь материал готовится в программе «Power Point» или аналогичной. Снимки используются либо цифровые, либо сканированные и обработанные. Это несложно. Изображение получается четким, сменой кадров управляет компьютер. Либо вы кликаете мышкой, либо компьютер сам сменяет кадры в соответствии с заданным вами интервалом. Сегодня возможно использование и элементов анимации и видеофрагментов. Все это называется визуальной презентацией. Но, подбирая материал для нее, располагайте его таким образом, чтобы последовательность зрительных образов обеспечивала повышение эмоционального напряжения (в хорошем смысле слова). Не затемняйте помещение полностью: оставьте собравшимся возможность что-то записывать.

В то время, когда вы демонстрируете слайд, именно он является вашим лицом и вашими руками. Он за вас решает проблему мимики и жестикуляции. Не пытайтесь в это время привлекать внимание к себе, поддерживать зрительный контакт, активно жестикулировать. На время вы становитесь «голосом за кадром». Впрочем, нельзя сводить выступление к простому комментированию кадров на экране. Вступительную и финальную части просто необходимо провести «глаза в глаза» с сидящими в зале.

Визуальные материалы предъявляются только тогда, когда они нужны. Нельзя их развешивать или проецировать на экран заранее. Сразу убирайте то, о чем уже сказано. Если вы оставите на экране слайд, речь о котором уже не идет, слушателям будет очень сложно сосредоточиться на том, что вы говорите. Но как это сделать? Ведь бывают моменты, когда мы отвечаем на вопросы участников, не связанные ни с предыдущим слайдом, ни со следующим. Бывает, что связка между темами, проиллюстрированными предыдущим слайдом и последующим, занимает несколько минут. Оставить старый слайд? Показать новый? Выключить проектор?

Первое и второе, как мы выяснили, неприемлемо. Третье технически сложно, отвлекает и вас и аудиторию, действует на нервы. Просто при подготовке демонстрации слайдов сделайте каждый второй пустым. Не белым, конечно. Пусть на нем будет обычный шаблон, который выступал у вас фоном. Но без текста и рисунков. Таким образом, если комментарии между слайдами не понадобятся, вы просто щелкните мышкой два раза и пустой слайд проскочит незамеченным. Если же вам понадобится отойти от темы, пустой слайд будет проецироваться на экран столько времени, сколько нужно. Не привлекая к себе внимания и не путая слушателей.

Конечно, при проецировании слайдов возможность зрительного контакта очень ограничена. Да и какой может быть зрительный контакт, когда взгляды прикованы к цифрам? Оставьте глаза слушателей мультимедийному проектору и займитесь их ушами. Вам придется поработать голосом. Больше выразительных пауз, вопросов в зал (не требующих ответа, как, например, «не так ли?», «правда ведь?»), чаще смены темпа. Зрительный же контакт понадобится в самом начале презентации, когда еще включен свет и выключен проектор, и в финале. Блестящем финале...

При подготовке демонстрации слайдов учтите, что есть несколько правил, следование которым отличает профессионала от дилетанта. Итак, понятно, что чем красочнее, тем лучше. И все же при оформлении слайдов вам придется ограничить свою фантазию тремя цветами. Большее количество цветов не только считается дурным тоном, но и не способствует усвоению информации. Тут мы оговоримся, что речь, конечно, не идет о цветных фотографиях. Здесь вы никак не можете ограничить количество цветов. Хорошо, когда все слайды выполнены в одном стиле. Для этого мы используем один и тот же шаблон. Если презентация проходит внутри компании или от имени вашей компании, таким шаблоном могут стать логотип вашей фирмы и фон, обыгрывающий корпоративные цвета. Чтобы не отвлекать внимание публики, все это делается в приглушенных тонах. Ограничения есть и по шрифтам. Их тоже должно быть не более трех. Причем курсив считается уже отдельным шрифтом. На первой странице рекомендую разместить тему

выступления и имя выступающего, то есть ваше. Можно добавить дату, если это важно. На последней же будет полезно снова обозначить тему (но уже более мелким шрифтом), снова имя и (!) координаты, по которым можно с вами связаться. Не используйте инициалов. Напишите так, как вы хотели бы, чтобы к вам обращались слушатели, когда придет время задавать вопросы. Наиболее приемлемо в деловой среде писать имя и фамилию. Без отчества и именно в такой последовательности, как у звезд эстрады: Алла Пугачева, Жанна Агузарова, Оззи Осборн. А не так, как в четвертом классе средней школы: Пугачев Вова, Агузаров Максим, Осборн Келли.

Часто мы полагаемся на то, что с техникой ничего не случится, а особенности эксплуатации малознакомого аппарата мы сможем выяснить в процессе выступления. В итоге часто получается конфуз, исправить последствия которого невозможно. То свет никак не погаснет, то никак не зажжется. Музыка то никак не зазвучит, а потом неожиданно включается, но на паранормальной громкости и с середины композиции. Микрофон начинает пищать, а след маркера никак не хочет стираться с пластиковой доски. Необходима репетиция в условиях, приближенных к боевым. Отработайте все в пустом зале. И несколько раз. Если вам помогает ассистент, убедитесь, что он четко усвоил всю последовательность действий. Если вы прилежный человек, отрепетируйте и возможные экстремальные ситуации, такие как отключение света, перегорание лампы в проекторе, отказ CD-плеера, сердечный приступ у слушателя, вызванный восторгом от вашего выступления, и другие.

Безусловно, если есть возможность показать сам объект, это замечательно. Но и здесь не обходится иногда без курьезов. Мне приходилось принимать участие в подготовке презентации марки «Motorola». Организаторы привезли огромный надувной пейджер. Он не поместился в зале, и его пришлось выставить в саду. Он полностью оттянул на себя внимание собравшихся, причем это было в те годы, когда у нас о пейджерах (биперах) еще и не слыхивали. На законный вопрос участников «А что это?» несчастные организаторы пытались ответить: «Ну, это пейджер, ну, это такая маленькая штучка...» и т. п. Короче, у публики осталась твердая убежденность, что пейджер – это «большое надувательство». Занятно, что у организаторов не нашлось под рукой ни одного настоящего прибора.

Если показать что-либо возможности нет, строим свою речь таким образом, чтобы вызвать картинку перед внутренним взором публики. Описываем красочно, используя глаголы визуализации. Выглядит это примерно так: «*Представьте* себе, как...», «*Давайте рассмотрим* следующие...», «*Давайте взглянем* на это иначе...», «*Если присмотреться* к этой проблеме пристальнее...», «*Ты смотри* на него!...». При этом жестикуляция должна быть активнее. И не просто активнее – она должна способствовать созданию воображаемых картин. Я это называю жестикуляцией визуализации. Если вы, например, говорите: «*Только представьте*: в прошлом году показатели составили двадцать тысяч единиц, в нынешнем – сорок, а в следующем мы ожидаем рост до ста тысяч единиц», надо не просто сопровождать эти слова взмахами рук, а показывать пантомиму, обозначая высоту воображаемого столбика в двадцать тысяч, затем в сорок тысяч, а в конце, еле дотягиваясь, сто тысяч единиц. Понятно? Проверим. Прямо сейчас сопроводите жестами визуализации следующие фразы: «*Давайте представим*, как был пройден наш путь от маленькой семейной фирмочки до гигантской корпорации», «*Поезд движется* из пункта А в пункт Б», «*Через первую трубу* в бассейн вода вливается, *через вторую* выливается». Молодцы!

Хотите еще больше увеличить визуальный эффект? Тогда насыщайте свою речь еще и глаголами движения. Именно они превращают разрозненные картинки в анимацию. Сейчас я покажу, как привычные фразы из фотокарточек можно превратить в кино.



Возникли проблемы	Проблемы <b>НАВАЛИЛИСЬ</b> Проблемы <b>НАСТИГЛИ</b>
Проект был успешен	К авторам проекта <b>ПРИШЕЛ</b> успех Авторов проекта постоянно <b>ПРЕСЛЕДУЕТ</b> успех
Наша встреча окончена	Наша встреча <b>ПОДОШЛА</b> к концу
Мы ориентировались на результат	Мы <b>ШЛИ</b> к результату Мы <b>СТРЕМИЛИСЬ</b> к результату

Теперь вспомним о том, что главный визуальный объект – это, конечно, вы сами! Здесь все играет роль. И чем мельче деталь, тем она значительнее. Как ни странно. Мне приходилось принимать участие в исследованиях, в которых выяснялось, как важны, например, носки в костюме мужчины и чулки в костюме женщины. Испытуемые часто не могли вспомнить цвет и фасон верхней одежды, но без труда восстанавливали в памяти сизоватость носков, недостаточную упругость чулок, мягкость носового платка, волосок, торчащий из уха, проступающие сквозь ткань очертания элементов нижнего белья.

Наверное, взрослым людям я не буду говорить, что перед выступлением нужно побриться, почистить обувь, погладить костюм и т. д. Скажу вещи неочевидные. С утра две минуты гримасничаем, глядя на себя в зеркало. Активно. Не задерживаемся на одной гримасе более чем на четыре секунды. Строим самые невероятные рожи! Это разминает мышцы лица, стимулирует кровообращение, делает вашу мимику более живой. Кроме того, лицо станет более подтянутым и здоровым на вид. Это очень важно: аудитория должна видеть здорового, бодрого, энергичного, сильного, уверенного в себе человека. Действует сильнее всяких слов. Это не относится к тем случаям, когда вы выступаете на благотворительном вечере с просьбой о пожертвованиях. Гримасы можно включить элементом в обычный утренний набор действий между чисткой зубов и бритьем.

Я всегда рекомендую отказываться от трибуны. Наибольшее влияние на аудиторию, как мы выяснили, оказывает то, что она видит. Выступая за трибуной, вы лишаете себя возможности воздействовать на нее по основному каналу – визуальному. К тому же за трибуной вы не можете двигаться, а статичные объекты привлекают внимание любого смотрящего меньше, чем движущиеся. И еще. Очень важно, какие ассоциации у публики связаны с тем местом, откуда вы выступаете. Если с этой же трибуны в течение нескольких часов звучали нудные и бездарные доклады, вам будет очень сложно сломать выработавшийся у публики стереотип. За трибуну стоит становиться, если незадолго до этого оттуда прозвучал блестящий доклад, в ходе которого в зале царило оживление. Но даже в этом случае в ходе выступления стоит начать перемещаться.

Публика всегда обращает внимание на одежду оратора. И делает свои выводы. Иногда неосознанно. А значит, здесь нужно соблюдать осторожность. Публика настороженно относится к ораторам, выходящим на сцену в необычной одежде. Это допустимо, если вы

уже хорошо известны публике. Или если на этом построен ловкий ход, интрига, вызов, который вы умело обыграете в ходе выступления. Я это приветствую. Снятие в процессе выступления пиджака, закатывание рукавов, ослабление узла галстука – все эти изменения в одежде в процессе выступления могут оказать сильнейшее воздействие на аудиторию и оставить неизгладимое впечатление. Я очень люблю наблюдать фигуры высшего пилотажа, но только в исполнении асов. Если вы новичок, воздержитесь от экспериментов, отложите их на тот момент, когда в совершенстве овладеете всем, что написано в этой книге. До тех пор вам трудно будет говорить, если одежда ваша будет кричать. Впрочем, при вашем выступлении на открытии клуба трансвеститов кричащим будет выглядеть серый деловой костюм. Так что учитывайте обстановку.

Поясню, как это работает. О приеме «Свой/чужой» мы уже говорили в третьей главе. Разовьем тему. Те из вас, кто служил в противовоздушной обороне, знают о существовании прибора «Свой/чужой». Такие приборы есть на каждом самолете и на каждой наземной станции. Когда самолет летит над землей, каждая станция посылает условный сигнал «свой?», прибор на борту самолета отвечает «свой!». Вражеский же самолет ответит «чужой!» и будет сбит. Такими же приборами оборудован мозг каждого из нас. Мы делим всех, с кем вступаем в контакт, по параметру: «Насколько он похож на меня? Сколько в нем меня?», иными словами «Свой он или чужой?» Понятно, что к словам человека, похожего на нас, мы не только прислушиваемся, но и больше им доверяем. Заметно теплеет разговор, когда оба разговаривающих оказываются курящими. Особенно если они предпочитают одну и ту же марку. Часто, когда выясняется, что люди родились в одном городе, служили в одних войсках или учились в одном вузе, диалог становится живым и непринужденным. Долго висевшая проблема разрешается легко и просто. Снимаются все подозрения и претензии. Представьте себе, что молодая женщина идет по темному переулку (такое еще случается). К ней подходит мужчина чуть старше ее. Небритый, одетый в телогрейку и грубые ботинки. На кисти его левой руки – татуировка, а правую он прячет за спиной. Отражение одинокого фонаря на лезвии не оставляет сомнений в том, что он сжимает в этой руке. Стараясь быть вежливым, он предлагает: «Давай, куколка, раздевайся, у меня для тебя сюрприз». Женщина, не дослушав «заманчивого» предложения, убегает по переулку с криками: «Караул! Помогите!». Добежав до своего дома, она от волнения не может найти ключ и звонит в дверь. Ей открывает муж – небритый мужчина с татуировкой, в переднике и с ножом, который он неловко прячет за спиной. «Ты что так запыхалась? Ну ладно, скорее раздевайся, у меня для тебя сюрприз». Но наша героиня не убегает с призывами о помощи. Наоборот, она успокаивается и идет за мужем, чувствуя, что резать он будет не ее, а пирог, который, возможно, испек сам. Заметьте, ситуация и слова почти идентичны. Разница в источнике информации: свой он или чужой.

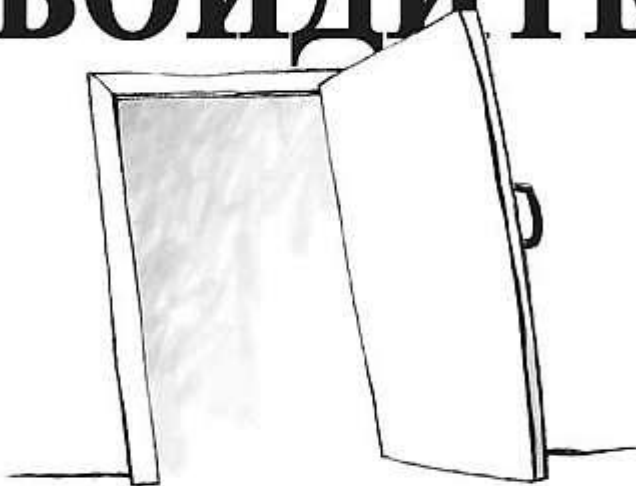
И сидящий в зале директор свиноводческой фермы на вашей презентации новейших программ привлечения инвестиций в сельское хозяйство, глядя на вас, посылает сигнал: «свой?», а ваша серьга в левом ухе и красные волосы отвечают: «чужой!». «Свой?!» – со слабой надеждой повторяет он, «чужой!» – отвечают ему ваш галстук с попугаями и кожаный пиджак с выглядывающей биркой «Gucci». «Может, все же свой?!» – последний раз со слезами вопрошает его прибор, «да чужой, чужой!» – не оставляя сомнений, произносят самоубийственный приговор ваш чистый носовой платок и сигара. И независимо от убедительности цифр и бесспорности аргументов не парить вашей консалтинговой компании в гордом, но алчном полете над строящимися обиталищами свиноматок!

Известный факт: успех любого выступления (и это доказано) на 60 – 70% зависит от того, что публика ВИДИТ, на 20 – 30% от того, КАК говорит оратор, и только на 10% от того, ЧТО он говорит. А мы как обычно готовимся? Пишем-пишем-пишем, собираем информацию и снова пишем-пишем-пишем. Так что делайте выводы!

## Глава седьмая

рассказывает о том, как вовлекать аудиторию в свое выступление и этим удерживать ее внимание. А также о других способах привлечения и удержания внимания

# ...ВОЙДИТЕ



ПРОСТОЕ ДЕЙСТВИЕ • ПРИНЦИП КРЕЩЕНДО  
• ПОДНИМИТЕ РУКИ • ПОМОГИТЕ МНЕ •  
ПРОСТОЕ ДЕЙСТВИЕ • ПРИНЦИП КРЕЩЕНДО  
• ПОДНИМИТЕ РУКИ • ПОМОГИТЕ МНЕ •

Человек забывает примерно 90% того, что он слышит, 60% того, что он видит, и лишь 10% того, что делает. Посудите сами, что вы запомните лучше: рассказ о том, как кому-то дали по морде, ситуацию, когда вы были свидетелем, как кому-то дали по морде, или ситуацию, когда вам самому дали по морде? Степень запоминаемости сюжета определяется степенью вашей вовлеченности в него.

Помните, как в детском спектакле Баба-яга спрашивает у детей-зрителей: «Куда пошел Иванушка? Туда?» – и детки проходят первый урок коллективной лжи, с дружным криком показывая в противоположную сторону: «Туда!». Баба-яга, как бы ошибаясь, показывает именно туда, куда он удалился: «Туда?» Дети (уже громче раза в три и с подсакиванием с мест): «Туда-а-а-а!!!». И так несколько раз, пока зрители не вспотеют. Что это? Отличное использование приема «Вовлечение». Только когда зрители подрастают, с ними перестают работать по этому принципу. А напрасно.

Как эту информацию может использовать профессиональный оратор? Он придумывает, как вовлечь зал в то, что он делает; для этого:

- ? задает вопросы залу;
- ? как бы ошибаясь, просит зал его поправить;
- ? просит поднять руки тех, кто имеет научную степень, подписан на деловые издания, занимается спортом (зависит от темы выступления); при этом он тоже поднимает руку, показывая пример реагирования, чтобы сработала цепная реакция;
- ? просит придвинуться ближе;
- ? спрашивает, не отсвечивает ли доска, не следует ли включить свет поярче и т. п.;
- ? предлагает совершить простое действие: «Возьмите в руки тезисы моего доклада и откройте на странице семнадцать. Открыли? Разверните и поднимите над головой. Так, вижу. А у вас что, нет тезисов? Передайте, пожалуйста, коллеге тезисы. Так... начнем...». А дальше произносит речь, никакого отношения к странице семнадцать не имеющую. И никто ничего не замечает, как у хорошего фокусника.

Таким образом аудитория вовлекается в принятие решений (а это ей еще и льстит).

Вовлекая в принятие решения о том, будет ли гореть лампа или стоит ограничиться естественным освещением, сделать перерыв позднее или теперь, помните, что можете создать ситуацию, при которой не сможете реализовать принятое аудиторией решение. Как бы ни мешал вам звук отбойного молотка, вы не сможете остановить ремонт асфальтового покрытия. Поэтому лучше не заострять внимания на отвлекающих факторах, на которые вы не можете повлиять. Лучше не выносить на обсуждение зала и вопрос о регламенте. Мнения, скорее всего, разделятся, и вы будете вынуждены игнорировать мнение части зала. А это пахнет конфронтацией. Если вы считаете, что аудитория слишком утомлена и необходимо сделать перерыв раньше объявленного времени, примите это решение сами, без голосования.

Если меня не остановить, этому списку не будет конца; многое я просто придумал на ходу. Значит, сможете придумать и вы. Главное – понять принцип. Кто-то скажет: «Да все это детский сад!». Возможно. Но работает безотказно. Забудьте, что люди перед вами уже в солидном возрасте и в костюмах. Они специально так хмурятся, чтобы вы не догадались, что в душе они остались детьми. И как только вы поведете себя с ними как с детьми, они поведут себя как дети со взрослым дядей. Проверьте сами. Часто, когда аудитория утомлена, а я уже десятый докладчик, я говорю (абсолютно без иронии): «Так, дети, смотрим на меня. Так. Вот сюда, в глазки дяде посмотрели. Ручки сложили. Так, и тишина в классе». И действительно, устанавливается гробовая тишина. На лицах появляется шаловливое выражение. Стереотипы детства не изживаются с годами. Далее идет вполне серьезное выступление.

На этом принципе построили рекламную кампанию Миттерана. На все предвыборные листовки его снимали чуть снизу. Руки его были разведены в стороны, а глаза приветливо смотрели в объектив. В нашей памяти навсегда запечатлелась сценка из детства (когда мы были маленькие, мы смотрели снизу). Папа, пришедший с работы и наклоняющийся к нам с разведенными руками, чтобы прижать к себе, к своей куртке, пахнущей табачным дымом, бензином и одеколоном. Такими щемящими и сладкими запахами детства. Прижать к своей уже колючей щеке. Поцеловать еще холодными с мороза губами. И нам становится спокойно-спокойно, мы почти счастливы: «Папка пришел!». Именно это нужно было пробудить во французах. Не сказать прямо, а сделать так, чтобы они захотели снова ощутить это спокойствие и тихую радость, глядя на портрет Миттерана: «Папка пришел!».

Есть и более мощный инструмент вовлечения. Манипулятивный. Звучит это страшно, а выглядит не очень. Как вербуют новых агентов разведки? Для установления эмоционального контакта претенденту можно предложить помощь: устроить сына в институт, достать лекарство для жены, посидеть с ребенком. Гораздо больше к нам привязываются люди, которых мы просим оказать нам помощь: устроить сына в институт, достать лекарство для жены, посидеть с ребенком. Иногда на тренингах я прошу организаторов не расставлять кресла. Когда же собираются участники, я их приветствую и говорю следующее: «Пожалуйста, ПОМОГИТЕ МНЕ (!) расставить кресла». И сам, имитируя старческую беспомощность, волоку одно из них в круг. Заметьте: не «РАССТАВЬТЕ, ПОЖАЛУЙСТА», а «ПОМОГИТЕ МНЕ». Во второй день тренинга я показываю слушателям, сколько раз они купились на манипулятивные приемы тренера по вовлечению, привлечению внимания и перехвату инициативы. Это работает гораздо лучше, чем лекции о том, как правильно, и т. п. Почему? Да вы сами теперь знаете: человек запоминает 10% того, что он слышит, 40% того, что он видит, и 90% того, что делает.

Какой помощи может просить оратор? Любой:

- ? дать знак, когда истекут 20 минут;
- ? закрыть форточку;
- ? выключить свет;
- ? раздать материалы;
- ? позвать опаздывающих;
- ? утихомирить соседа.

В этом случае не важно, что помощь оказывает один человек. Аудитория ощущает себя единым организмом (так и есть на самом деле) и воспринимает это как «мы помогли».

При использовании приема «Вовлечение» следуйте принципу крещендо: требовать от аудитории необходимо сначала простых действий, лишь со временем переходя к сложным. А не наоборот. Так и вопросы: если сразу задать вопрос, требующий развернутого ответа, не удивляйтесь, если в зале повиснет пауза. Гораздо результативнее вовлечение работает, если сначала задавать вопросы простые, реакцией на которые может стать просто кивок головы: «Понятно?», «Так ведь?», «Согласны?», «Продолжим?» Постепенно наращивая вовлечение, к финалу мы уже вполне обоснованно можем ожидать активного соучастия аудитории.

## Глава восьмая

для тех, кто хочет научиться ловко отвечать на вопросы публики, парировать возражения и преодолевать сложные ситуации

# ОТВЕТЬ



Вопросы/ответы – это такая игра, в которой не должно быть проигравших. И пострадавших. Но как быть, если у вас возникает ощущение, будто на вас нападают. Вам, естественно, хочется защищаться и дать сдачи. Увы, если вы решили стать звездой публичных выступлений, вам придется отказывать себе в этом удовольствии. Попробуйте получить это удовольствие от своей выдержки и спокойствия. Но помните, что гораздо легче сохранить спокойствие, чем его имитировать. Так что держите себя в руках!.. Ну как, подержали? Достаточно. Поставьте себя на пол и двигаемся дальше.

Первое и главное: расстаньтесь с заблуждением, будто вы обязаны отвечать на все вопросы, задаваемые из аудитории. Вы не должны знать всего на белом свете и даже всего в вашей профессии. Вы можете не ответить на вопрос не только потому, что не знаете ответа, а и потому, что считаете просто нецелесообразным отвечать на него. Даже если причина в вашей некомпетентности, честное признание недостатка у вас информации гораздо лучше повлияет на вашу репутацию, чем попытки выкрутиться и создать видимость компетентности. Мы же с вами поговорим о том, как сделать, чтобы уйти от ответа таким образом, чтобы не только не навредить общему впечатлению, но и улучшить его.

Никогда не заявляйте, что не хотите отвечать на вопрос. Это будет честно, но вряд ли

эта честность будет по достоинству оценена публикой. Лучше сказать: «У меня сейчас нет информации по этому вопросу...» или «Мне не хотелось бы выдавать непроверенную информацию...». Если спрашивающий настаивает или если вы уже восьмой раз отвечаете, что и по этому вопросу у вас недостаточно информации, используйте старый прием: запишите вопрос и пообещайте задавшему его, что свяжетесь с ним в течение 24 часов и сообщите ответ. Попросите его визитку или запишите номер телефона. Это эффектно выглядит, указывает на то, какую значимость вы придаете вопросам, прозвучавшим из зала, и позволяет продвинуться дальше, уйдя из опасной зоны. Излишне говорить, что владеющие этим приемом почти никогда не перезванивают и не сообщают, что им удалось узнать в течение суток. Но аудитории, принимающей решение, этого никогда не узнать.

Если вы все же выдали непроверенную информацию, ошиблись в цифрах или фактах, не спорьте с аудиторией и не оправдывайтесь. Ведите себя, как настоящий мужчина ведет себя с женщиной: сразу признайте свою ошибку и сделайте комплимент заметившему ее.

Что делать, если кто-то выражает несогласие с вашей точкой зрения или подвергает сомнению сообщенную вами информацию? Выслушайте его внимательно. Сохраняйте с ним зрительный контакт на протяжении всего его выступления. Мимикой и кивками головы показывайте, что его точка зрения важна и для вас, и для всего мероприятия. Затем переходите к ответу. Никогда не возражайте в оскорбительной манере (тут обязательно начнется катавасия, на которую вас, возможно, и провоцируют). Действуйте осторожно. Не показывайте смущения от возражений или провокационных вопросов (согласен, это легче сказать, чем сделать, но выработка такого навыка реальна и достигается на специальном тренинге). Начните ответ с фразы: «Спасибо за острый вопрос», «Да, вам палец в рот не клади. Рад, что вы сегодня с нами» или «Проблема, о которой вы говорите, действительно существует». А дальше... применяете банальный студенческий прием: говорите на ту тему и выдавайте ту информацию, которую знаете или которую считаете нужной, например: «Но чтобы разобраться в вашем вопросе, нужно рассказать вот о чем...». Вы много раз наблюдали, как этот прием применяют звезды политики и шоу-бизнеса. Полагаете, они сами до этого додумались? Вряд ли, с ними работают профессионалы. А вы чем хуже?

Откровенно говоря, зачастую задающий подобные вопросы вовсе не хочет получить ваш ответ. Его, скорее, интересуют лавры оратора. Он стремится снискать себе легкую славу, проехавшись на вашей шее. Это важно понимать. Это такой интеллектуальный терроризм. Известно ли вам, что террористы, захватившие заложников, в подавляющем большинстве случаев одним из первых предметов требуют телевизор? Им не всегда нужен этот самолет или миллионы, которые они могут за него получить. Они хотят, чтобы о них рассказали в новостях, и готовы добиваться этого любой ценой. Хотя сами они зачастую этого не осознают. Так и «террористы» в вашей аудитории могут искренне думать, что они поднимают руку с тем, чтобы получить ответ. На самом же деле им не хватает человеческого внимания. У них есть ощущение, что они недостаточно признаны и замечены. Часто такие люди, задавая вопрос, скорее демонстрируют свою эрудицию, чувство юмора и смелость, чем желание разобраться в теме. Чем больше мы будем с ними спорить, тем больше раззадорим их. Получив свою порцию внимания (позитивного или негативного – им не важно), они уже не смогут остановиться. Лучше станьте их союзниками. Обратите внимание зала на глубину, широту познаний задавшего вопрос и т.д.

Однажды я стал свидетелем филигранного использования этого приема. Было это примерно так. Известный психолог и руководитель тренинговой компании «Глас» Миловид Тролль (имена и названия изменены, любое совпадение является случайным и непреднамеренным) выступал на конференции и рассказывал о своем опыте. Когда пришло время задавать вопросы, руку подняла необычно одетая девушка. «А не стыдно ли вам, – начала она, – Миловид Карлович? По вашим учебникам мы учились психологии, а вы сегодня с гордостью рассказываете, как помогаете этим новым русским грабить страну!» Неплохой вопросик, правда? Миловид Карлович думал недолго. Он специалист опытный, поэтому по самому вопросу, по одежде, по той манере, в какой вопрос был задан, легко

определил, что перед ним именно интеллектуальный террорист. А нет лучшего способа воодушевить террориста, чем начать с ним публичную борьбу. Психолог поступил иначе. «Как, вы говорите, вас зовут?» – так начал он ответ. Затем уточнил, в каком вузе училась психологии по его учебникам Даша (назовем ее так). После чего он попросил ее встать и предложил публике внимательно посмотреть на Дашу. «Откровенно говоря, в последние годы, наблюдая за смещением интереса молодых людей в сторону денежных профессий, я стал приходить к мысли, что отечественную психологию ждут нелегкие времена, – сказал Миловид Карлович патетически. – И вот я получаю такой вопрос от студентки второго курса психфака. Даша, вы вернули мне сегодня веру в молодое поколение. Спасибо вам!» Зал заплодировал. Даша не без удовольствия обвела присутствующих взглядом и не спеша села. Даша получила свое, Миловид Карлович – свое, публика – свое. Специалисты по коммуникации лукаво переглянулись.

Конечно, это не единственный прием против интеллектуального терроризма. По-прежнему эффективно и простое игнорирование выпада. Как в анекдоте: «Доктор, я так страдаю: у меня такое впечатление, что меня все игнорируют». – «Понятно. Следующий!».

В этом случае вопрос оценивают или просто благодарят за него и предлагают задать следующий вопрос. Например, так, как это сделал Арнольд Шварценеггер во время одной из пресс-конференций в рамках предвыборной кампании за пост губернатора Калифорнии. Один из журналистов задал вопрос: «Правда ли, что в молодости вы снимались в порнофильмах?» Что ответить? Признаться и рассказать, как нелегко эмигранту прожить в Америке, когда за душой нет ни гроша? Пошутить, сказав, что он и это делал очень хорошо? Оправдываться? Опровергать? Любой вариант является проигрышным, учитывая отношение в США к самой этой теме. Что же ответил нынешний губернатор? «Ну, это старая новость», – сказал он и передал слово следующему репортеру. Игра слов, невозмутимость Терминатора и непринужденность сразу расположили к нему присутствующих. Не исключено, конечно, что команда спичрайтеров и имиджмейкеров готовила кандидата к этому вопросу, который, безусловно, относится к разряду неудобных. Учитесь!

Если вы предполагаете, что вам могут быть заданы неудобные вопросы, можно сделать прививку особой вакцины от них. Пойдем от противного. Некоторые, увы, хорошо знают, что если хочешь побыстрее схлопотать по физиономии от уличных хулиганов, нужно крикнуть им: «Не бейте меня!». Если хотите, чтобы незнакомый ребенок убежал от вас, нужно твердо сказать ему: «Ну-ка, быстро иди сюда!». Сила действия равна силе противодействия. Таким образом, мы переходим к ответам на вопросы следующей, например, фразой: «А теперь, пожалуйста, задавайте вопросы. И пожалуйста, поострее» или «Рад буду ответить на ваши вопросы. Особенно на каверзные». Таким образом, каждый, задающий острый, каверзный вопрос, заведомо окажется с вами в ситуации взаимодействия, а не противостояния. Ведь он выполняет вашу просьбу. По собственному опыту могу сказать, что такая преамбула у многих отбивает охоту бодаться. Часто слушатели спрашивают: «А можно неострые тоже задавать? Ну, в смысле, тупые...». А иногда даже оправдываются: «Возможно, мой вопрос недостаточно каверзный, но я хотела бы спросить...». Обычно это веселит аудиторию и снимает напряжение. А это прекрасная атмосфера для окончания вашего блестящего выступления.

Бывает и так, что из-за волнения или из-за отсутствия навыка изъясняться публично кто-нибудь из публики задает маловразумительный вопрос. В каждом конкретном случае, в зависимости от ситуации, вы можете выбрать один из следующих вариантов:

- ? попросите повторить вопрос: скорее всего, он станет короче и вразумительнее;
- ? повторите сами вопрос так, как вы его поняли;
- ? попросите несколько минут на размышление (продолжая параллельно отвечать на другие вопросы), за это время либо вы найдете что ответить, либо аудитория забудет о вопросе.

Что делать, если задают сразу по два-три-четыре вопроса? Сойти с ума. Ибо удержать в голове сразу несколько вопросов невозможно даже опытному оратору. Впрочем, есть еще

один вариант: заранее позаботьтесь, чтобы этого не случилось. Во время выступления вы капитан и можете задавать свой регламент. Если вы предполагаете большое количество вопросов, скажите в самом начале: «Мы знаем, что количество желающих задать вопросы велико, а время моего выступления ограничено, потому прошу вас задавать только по одному вопросу». Впрочем, подобный шквал вопросов я наблюдал только на пресс-конференции Бориса Гребенщикова, которую сам и организовал. Это была одна из первых моих пресс-конференций, и такой развязки я не предусмотрел. В зал набилось огромное количество народа, вся связь которого со средствами массовой информации исчерпывалась чтением телепрограммы на неделю. Половина «журналистов» разместилась на полу, и каждый норовил задать вопросов по десять, охватив максимальное число аспектов бытия. В общем, Борису пришлось несладко. Впрочем, он хорошо держался и не подвел организаторов. Так вот, когда обнаружатся попытки нарушить регламент, вы будете нейтрализовывать их фразой: «Мы договорились задавать по одному вопросу». Как правило, хватает двух ее повторений.

Как поступить, если вместо вопроса следует «самовыражение» слушателя, например, такое: «Должен вам сказать, что не согласен с вами, и хотел бы пояснить свою позицию по обсуждаемому нами вопросу...»? Можно прервать монолог разъяснением того, что форма проведения мероприятия не предполагает дискуссию или даже обмен мнениями. Еще лучше произнести короткую фразу: «Итак, ваш вопрос!». Как правило, достаточно использовать ее один раз.

Порядок задавания вопросов регулируется очередностью поднятия рук. Это вы и так знаете. Важно не допускать никаких нарушений регламента. Очень некрасиво получается, когда законопослушный слушатель долго тянет руку, соблюдая объявленный вами регламент, а вы отвечаете на вопросы, которые просто выкрикивают с места один за другим. Вы сами наказываете за соблюдение вашего регламента и поощряете его нарушение. Не удивляйтесь, если начнется базар. То же касается и времени, отводимого на разные части выступления. Если уж объявили, что будете отвечать на вопросы десять минут, найдите мужество прервать свой триумф на одиннадцатой минуте.

Бывает и такое, что вопросов нет. Вы стоите и улыбаетесь, а в зале гробовое молчание. В чем же дело? Как правило, нервы выступающего не выдерживают, и секунд через десять он говорит обреченно: «Ну, раз вопросов нет...». Не самый блестящий финал, прямо скажем. Откровенно говоря, если вы так поступили, вы поторопились. Не оправдывайтесь тем, что, видимо, тема не так интересна. Любую тему можно подать как актуальную, увязав ее с теми событиями, которые в этот момент беспокоят публику. Спорим?

Пока вы решаетесь на спор, я расскажу вам, что же в этом случае делать. Нет никаких оснований для паники. Возьмите себя в руки. Остановите вертящуюся в голове фразу: «Черт меня дернул ввязаться в это дело!». Вопросы наверняка есть. Просто людям трудно задать первый вопрос, как бывает трудно бросить первый окурок мимо урны. Двадцатый же гораздо проще. Помогите аудитории. Есть несколько способов:

? Подтолкните словами, сказанными с добродушной, одобряющей улыбкой: «Пожалуйста, первый вопрос... ита-а-ак...».

? Заметив малейшее движение кого-либо из слушателей, тут же давайте ему слово. Скорее всего, он колеблется, задать ему вопрос сейчас или позднее.

? Перед началом выступления попросите кого-то из знакомых (или даже незнакомых) задать первый вопрос для затравки. Можете даже попросить задать какой-то конкретный вопрос.

? Если не получилось первое и не предусмотрели третье, используем «бородатый» прием: «Часто спрашивают...» или «Перед началом выступления мне задали вот какой интересный вопрос...».

Как только вы начнете отвечать, вопросы посыплются, как из рога изобилия. Только успевайте на них реагировать. А значит, пора нам разобраться, как же отвечать на вопросы. Вот вам краткая инструкция на долгую добрую память (в том смысле, что ее нужно



запомнить). Попробуйте угадать, какие вопросы вам будут заданы. Можно угадать больше половины. Неотъемлемая часть подготовки к любому выступлению – прогноз возможных вопросов и формулирование ответов на них. В администрации президента США работает специальная команда, которая накануне конференции обобщает информацию об аккредитованных журналистах и на основании этих данных делает прогноз возможных вопросов. Сколько они вопросов угадывают? До 80%!!! Ответы на них заготовлены и отрепетированы. Подготовлены остроты, цитаты, исторические выкладки и отточена мимика. А у нас создается впечатление, что президент невозмутимый, но в то же время находчивый и остроумный человек. Не поленитесь и вы произвести подобное впечатление.

Ответы на вопросы могут полностью изменить впечатление от выступления. Поэтому, отвечая, делайте следующее:

? Если даже вам уже с первых слов стало понятно, в чем суть вопроса, не перебивайте спрашивающего, не начинайте отвечать, не дослушав, не торопите его. Это оскорбительно не только для вашего визави, но и для всей аудитории. В крайнем случае, если он уж слишком многословен, можно жестом и мимикой показать, что пора переходить к сути. Можете даже сказать: «Итак...» или «Таким образом...» с повышающейся интонацией. Вежливо, черт возьми!

? Ответ не должен по продолжительности конкурировать с основным выступлением. Старайтесь ответить на вопрос настолько кратко, насколько это возможно. В идеале это должна быть одна фраза. Слишком продолжительные ответы гасят энтузиазм и отбивают охоту спрашивать.

? Если вопрос задан нечетко или тихо, его необходимо повторить для всех. Лучше, если так вы будете поступать всегда. Не забывайте, что чаще всего спрашивающий стоит лицом к вам и спиной к аудитории. Если хотите, чтобы вас внимательно слушали все, кратко повторите вопрос.

И самое важное: нельзя наказывать за вопросы, нельзя не поощрять за них. Если вопрос был задан, независимо от его содержания поблагодарите спрашивающего хотя бы взглядом. Отвечая на вопрос, постоянно возвращайтесь взглядом к спросившему. После ответа удостоверьтесь, удовлетворен ли спросивший ответом. Только не злоупотребляйте надоевшей уже фразой: «Я ответил на ваш вопрос?» Будьте оригинальнее – ищите синонимы. Или просто посмотрите вопросительно и проследите реакцию. Очень стимулирует поступление новых интересных вопросов оценивание оратором. Здесь тоже нужно учесть, что чувствительность к безликой оценке «Хороший вопрос!» у публики почти нулевая. Иногда это может даже дать отрицательный эффект. У аудитории может сложиться впечатление, что вы используете дешевые манипулятивные приемы и проявляете неискренность. Так оценивают вопрос, о котором больше нечего сказать. Вы можете сами предложить целую гамму вариантов оценки. Попытаюсь вас опередить. Итак: «Какой необычный вопрос!», «Вы задаете очень актуальный вопрос...», «О, какой неожиданный вопрос!», «Слушайте, такого острого вопроса я еще никогда не получал...», «Да у вас просто нокаутирующие вопросы!!!», «Ваш вопрос звучит как комплимент», «Какой приятный вопрос!», «Смелый вопрос», «О, наконец прозвучал этот долгожданный вопрос!». Теперь ваша очередь...

Не бойтесь оценивать вопрос негативно: «Острый» и т. д. Это лучше, чем никакой оценки. Помните, что у аудитории женская психология. А для женщины нет ничего более страшного, чем безразличие.

А как быть, если вопрос действительно оказался настолько острым, что поставил вас в тупик? Или вывел из равновесия? Или смутил? Не исключено, что именно этого и хотел спрашивающий. Ваше положение будет тем более комично, чем старательнее вы попытаетесь скрыть ваши ощущения. Самый сильный ход – прямо признаться в том, что вы смущены. Только не говорите: «Я смущен» или «Я растерялся». Перенесите акцент на «виновника» вашего состояния: «Вы знаете, должен признаться, вы меня заставили смутиться...», «Э, да вы, кажется, загнали меня в угол», «Должен признаться, вы умеете

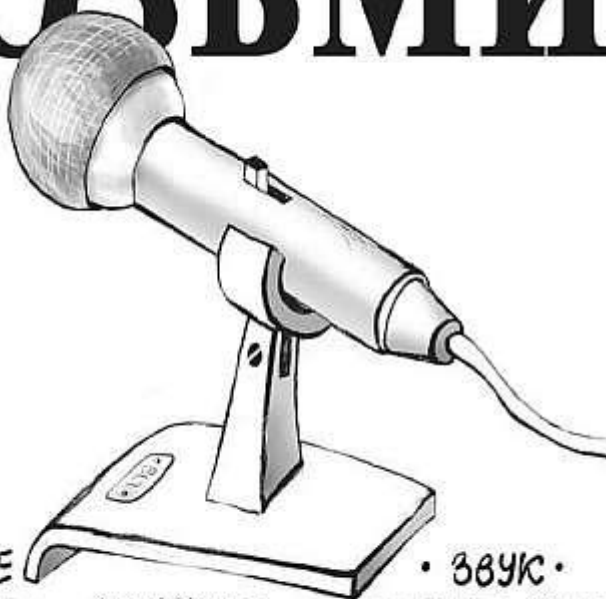
вести дебаты, – я уже почти в нокауте». Пусть вас не смущает такая формулировка. Вы просто констатируете факт. Возможно, немного сгущая краски. Ничего страшного. Есть у католиков такой афоризм насчет исповеди: «Если ты обвиняешь себя, Господь оправдывает тебя; если ты оправдываешь себя, Господь обвиняет тебя». То же касается и публики.

Мину-у-уточку! – скажет тут внимательный читатель. Автор текста говорил неоднократно, что с аудиторией нельзя входить в противостояние. А поскольку аудитория воспринимает себя как единый организм, противостояние с одним из ее представителей – уже противостояние с самой аудиторией. Неужели не бывает исключений? Да, бывают. Если вы абсолютно уверены, что представитель аудитории выражает точку зрения, которую не разделяете не только вы, но и подавляющее большинство сидящих в зале, можете смело противостоять ему, и таким образом вы как раз и войдете с аудиторией во взаимодействие. Если в зале ваши сторонники, а среди них два-три противника, то дипломатически соглашаться с их выпадами и искать консенсус означает противопоставить себя своим же сторонникам. Атакуйте, как того требует ваша позиция. Атакуйте, как мысленно делает это каждый сидящий в зале. И вы станете тем человеком, который воплотит мысли сидящих в зале в слова. Одобрительные возгласы с места в ваш адрес и осуждающие взгляды в адрес вашего оппонента будут тому подтверждением. Сегодня вы говорите то, что у публики на уме, завтра на уме у публики то, что говорили вы. Хорошая фраза. Тянет на афоризм.

## Глава девятая

о том, как работать с микрофоном

# ВОЗЬМИ



РАССТОЯНИЕ • ГРОМКОСТЬ • ВКЛЮЧИТЬ • ВЫКЛЮЧИТЬ • ЗВУК • ЗВУК • РАССТОЯНИЕ • ГРОМКОСТЬ • ВКЛЮЧИТЬ • ВЫКЛЮЧИТЬ • ЗВУК • РАССТОЯНИЕ • ГРОМКОСТЬ

На людной парижской улице зеленщик поштучно продает бананы. Время от времени раздаются голоса с вопросом о цене за банан. «Двадцать су, мадемуазель»; «Двадцать су, мадемуазель»; «Двадцать су, мадемуазель», – отвечает он всякий раз. Услышав очередной вопрос, он отвечает: «Двадцать су, мадам». – «Позвольте, – возмущается покупательница, – почему вы всем говорите „мадемуазель“, а мне

сказали „мадам“?!» – «Ну... вы его так взяли... мадам...».

Итак, начнем с ситуации, когда микрофон у вас в руках. Как его держать, чтобы все подумали, что вы делаете это не в первый раз? Так, как держат вилку, а не как банан в эпиграфе. Только кончиками пальцев, не пытаясь обхватить его всей ладонью. При этом все пальцы должны лежать на микрофоне. Особенно следите, чтобы мизинец кокетливо не оттопырился. Локоть при этом расслаблен и опущен. Им вы должны чувствовать ребра. Свои, разумеется. Типовая ошибка – задираание локтя почти на уровень подбородка: выступающий становится похож на репетирующего утреннюю зорьку горниста.

Микрофон следует удерживать на одинаковом расстоянии от рта на протяжении всего выступления. Чтобы рассчитать оптимальное расстояние, приложите ребром ладонь с сомкнутыми пальцами к губам так, чтобы указательный палец касался губ. Безымянный палец в этом случае и будет там, где должен быть край микрофона. Если держать его дальше, голос будет звучать не так красиво, если ближе – при произнесении звука «п» микрофон будет издавать малоприятный звук. Не меняйте это расстояние в ходе выступления. Впрочем, если вы Александр Градский и боитесь, что на верхнем «ля» вы можете порвать мембрану микрофона и барабанные перепонки слушателей...

Наклоняясь, наклоняйте и микрофон. Поворачиваясь, поворачивайте и микрофон. Как вы знаете, земляне наблюдают один и тот же рисунок на поверхности Луны потому, что она вращается вокруг Земли, будучи обращена к ней одной и той же стороной. Символически это природное явление вы и должны отражать во время выступления с микрофоном: куда бы вы ни повернулись, микрофон поворачивается вместе с вами, причем оставаясь не только на одном и том же расстоянии, но и повернутым одной и той же стороной к вам. Лучший звук при этом получается, когда микрофон образует перпендикуляр с вертикальной линией вашего лица.

Перед выступлением проверьте, где находятся динамики системы звукоусиления. Если они находятся у вас за спиной, будьте особенно осторожны: когда мембрана микрофона и мембрана динамика направлены друг на друга, они вступают в резонанс и раздается тот адский, душераздирающий свист, который приводит в панику выступающего, заставляет всех присутствующих заткнуть уши, а звукооператора выругаться (это называется «микрофон фонит»). Если вы зарпортовались и допустили эту ошибку, не теряйтесь: все, что вам нужно сделать, это отвернуть микрофон от динамиков.

Конечно, при использовании микрофона вы несколько ограничены в возможностях жестикулирования. Я рекомендую держать микрофон в рабочей руке, то есть левшам – в левой, правшам – в правой. Для жестикуляции остаются другая рука и все тело. Придется быть активнее. Типовая ошибка – попытка жестикулировать и той рукой, в которой находится микрофон. Это оборачивается страшной пыткой для слушателей, так как звук плавает в диапазоне от затишья перед бурей до самой бури с периодом в несколько секунд. Впрочем, вы и сами много раз были в их положении. Правда?

Если ваш микрофон со шнуром, перемещаясь по сцене, используйте нерабочую руку для того, чтобы шнур не попал вам под ноги. Постепенно это движение станет автоматическим и не будет требовать концентрации внимания. Многие профессиональные исполнители делают это настолько изящно, что привлекают дополнительное внимание, подчеркивают свою раскованность и уверенность в себе. Малоопытный же оратор, наступив на шнур, иной раз выглядит довольно комично, когда в разгар его непростой речи у него из рук, подобно Царевне-лягушке, вдруг выпрыгивает дорогостоящий микрофон или из него выдергивается шнур. И на несколько минут все становятся свидетелями захватывающего зрелища: оратор пытается приладить на место этот чертов провод.

Если вам повезло и вы выступаете с более современным радиомикрофоном, все проще. Хороший микрофон не дает никакого фона, поэтому не всегда ясно, работает ли он. Мало того, выступающий слышит себя скорее через черепную коробку, чем через динамики, поэтому не всегда бывает уверен, что микрофон включен. Малоопытный оратор выдает себя

постукиванием по защитной сетке и магическим «раз-раз». Если вы тоже не уверены, выйдя к микрофону, просто поздоровайтесь с сидящими в зале. По реакции вы сразу поймете, слышат ли вас. Как включается микрофон, полезно выяснить заранее.

Теперь о штативе. Чаще его называют «стойка». Стойка бывает двух типов: телескопическая и «журавль». Разницу вы поняли. С телескопической работать сложнее по двум причинам. Если у вас большой живот (плод излишеств в удовольствиях) или пышная грудь (причина излишеств в удовольствиях), вы не сможете приблизиться к микрофону на расстояние, необходимое для лучшего звукообразования. Кроме того, его сложнее регулировать по высоте. А регулировать придется. Типовая ошибка неопытных ораторов – говорение в микрофон, находящийся на той высоте, на которой его оставил предыдущий выступающий. В результате рослый генеральный директор говорит, опустив голову и осматривая зал исподлобья, как притаившийся за бруствером солдат. При этом ножками он делает попеременные движения, как юный слаломист на тренировке. Видели такое? Дама небольшого роста выполняет в течение сорока минут детское новогоднее упражнение «А ну-ка дотянись». Вместо ее лица мы наблюдаем в течение всего времени горло с активно двигающимся кадыком. И это мы видели, правда? Как легким движением руки неподходящая по высоте стойка превращается... превращается... превращается... в подходящую, лучше разведать до начала мероприятия. И потренироваться.

Теперь «журавль». Такую стойку можно наклонить одним движением руки. При этом учтите две вещи. Во-первых, она при этом издаст дикий скрип, усиленный многократно. Для ликвидации этой опасности в момент изменения высоты незаметно для слушателей выключите микрофон, а потом сразу включите. Все современные микрофоны оснащены выключателем на корпусе. Не стоит, однако, пользоваться выключателем «on/off», ибо беззвучно полное выключение микрофона не происходит. Для подобных случаев существует выключатель «mute». Им и пользуйтесь. Во-вторых, при изменении высоты, в силу законов геометрии, изменится и угол наклона микрофона. Установите микрофон перпендикулярно вашему лицу или почти параллельно полу с легким наклоном вперед. Бывает так, что в момент крайнего возбуждения вы срываете микрофон со стойки, чтобы начать с ним хождение вдоль сцены. Учтите, что в этот момент тоже раздастся малоприятный звук. Как с этим бороться, вы уже знаете: просто отключайте на секунду микрофон. Будет лучше, если вы непринужденно перенесете стойку на правый или левый край сцены. В центре она оставаться не должна.

Как быть, если вы, подобно поп-звезде (я не проповедников имею в виду, а эстрадных исполнителей), выступаете с микрофоном, крепящимся непосредственно у рта? Ну, как у певицы Мадонны. Это в прямом и переносном смысле развязывает вам руки. Однако есть и отрицательный фактор. Выключатель такого микрофона находится на передатчике, который, скорее всего, будет закреплен на вашем поясе сзади. Или на гарнитуре, которая крепит всю систему к голове. И отключить его невозможно даже на секунду. Если вам будет угодно прокашляться, громко сглотнуть невольно набежавшую скупую мужскую слюну, игриво рыгнуть, знайте: все эти звуки пойдут в зал.

Как быть, если микрофон установлен на столе или трибуне? Как правило, в этих случаях используются специальные высокочувствительные микрофоны. Во всяком случае, звукооператоры настраивают аппаратуру с учетом расстояния, на котором микрофоны будут находиться от говорящих. Поэтому не стоит ложиться грудью на стол или трибуну с тем, чтобы вдуть ваши слова в самую мембрану. Нам всегда кажется, что в динамиках наш голос звучит тише, чем следует. Это нормально. Повторю: резонирование вашей собственной черепной коробки заглушает этот звук. Скажу еще раз: если вас будет плохо слышно, вам об этом скажут сами слушатели. И это сигнал скорее звукооператору, чем вам. Не форсируйте собственный голос. И говорите с того расстояния, о котором мы уже говорили.

Бывает, что у вас берут интервью и микрофон держит в руках задающий вопросы. Не пытайтесь вступать в схватку за обладание прибором и вытаскивать его из пальцев сопротивляющейся журналистки. Она знает, как этот микрофон настроен и на каком

расстоянии держать его от ваших речевых органов. Как бы вы ни вертелись, она за вами поспеет, будьте уверены.

Есть еще микрофон-петлица. Он крепится на лацкан пиджака или свитер специальной клипсой. Об этом микрофоне вообще можно забыть, ибо вы никак не можете влиять на его положение. Впрочем, если запись интервью идет в прямом эфире, старайтесь делать меньше движений, которые вызывают трение тканей на груди. Из этого получается малоэстетичное шуршание. Хорошие микрофоны-петлицы лишены этого недостатка. Но если учесть, что самый дешевый из хороших стоит пятьсот долларов, вы понимаете, каковы ваши шансы поработать на таком.

А есть еще микрофоны, которые крепят под одежду прямо на тело. Но, учитывая, что пятьсот долларов не стоит даже самый плохой из таких, мы эту тему развивать не будем.

А будем развивать вот какую. Я далек от мысли, что можно, прочитав книгу, сразу научиться непринужденно и без ошибок пользоваться микрофоном. Для того чтобы знания перешли в навык, необходима практика. Начните с того, что найдите дома предмет, похожий на микрофон. Очень рекомендую банан. Он похож и по размерам и по весу. Привяжите к его хвостику шнур и прорепетируйте ваше выступление с движением и жестикуляцией. При перемещениях изящно поправляйте шнур, чтобы он не попадал вам под ноги. При этом сохраняйте воображаемый зрительный контакт с аудиторией. По окончании репетиции банан съесть!

Отрепетировав с бананом, приходите на место выступления заранее, походите по сцене, попросите служителей включить микрофон. Поговорите в него, походите с ним, попробуйте на вес стойку, поднимите и опустите микрофон на ней несколько раз, найдите кнопку включения. Привыкните к своему голосу, раздающемуся из динамиков. Вы станете чувствовать себя гораздо спокойнее и увереннее. Ваша уверенность усилится по мере приобретения опыта. А сегодня утешьтесь тем, что подавляющее большинство вышедших к микрофону не знают и четверти того, что вы уже знаете. Теперь – тренировка и практика.

## **Глава десятая**

**включает разные мелкие, но важные тонкости публичного выступления, без которых, конечно, можно обойтись, но если использовать их, ваше выступление пройдет с большим успехом**

# ВАЖНО



ЧЕМ ПЛОТНЕЕ,  
• СКОЛЬКО ЭТИМ  
ДАВИТЬ • КАК ДЫШАТЬ •  
КАК ДЫШАТЬ • СКОЛЬКО ЭТИМ ЗАНИМАТЬСЯ

ТЕМ ЛУЧШЕ • ТЕМ П.  
ЗАНИМАТЬСЯ • НА ЧТО  
Святой СЕБАСТЬЯН •

Чем плотнее, тем лучше

Если хотите управлять эмоциями аудитории с большим успехом, учтите: рассеянная по большому залу публика гораздо менее восприимчива. Специалистами отмечен такой феномен, как эмоциональное заражение. Публика в зале хохочет над анекдотом заметно активнее, чем отдельно взятый гражданин. Припомните, кстати, не бывало ли с вами такого, что в компании вы весело хохотали над шуткой, а потом переспрашивали соседа о последних словах, которых не расслышали. Это и есть эмоциональное заражение. Но фокус в том, что этот эффект работает только в том случае, когда люди сидят (стоят) плотно друг к другу. То же касается праведного гнева и других чувств, которые вы хотите пробудить в аудитории.

Таким образом, подбирая помещение для выступления, остановитесь на том, которое обеспечит заполненность зала, чтобы люди сидели вплотную друг к другу. В этом смысле гораздо лучше маленький, но битком забитый зал, чем большой, но заполненный наполовину. Если же вы не имеете на это влияния, то перед началом выступления можете использовать трюк, который я применял много раз. Когда мне приходилось выступать перед аудиторией в двести человек в зале на шестьсот мест, я перед началом лекции или семинара натягивал ленточку между десятым и одиннадцатым рядами. Таким образом, участникам ничего не оставалось делать, как заполнить первые десять рядов по двадцать мест. Если нет ленточки, можно положить на все сиденья одиннадцатого ряда листы бумаги и попросить слушателей не садиться за эту границу. Можно заграждать проход стульями, использовать скотч, стойки для микрофонов, собственную фантазию. Если есть возможность убрать пустующие кресла, лучше сделать это. Если и это невозможно, непосредственно перед началом своего выступления дружески пригласите сидящих на «галерке» пересесть вперед. Лучше, конечно, если это сделает ведущий. Скорее всего, в первые секунды никто не шевельнется. Будьте вежливы, но настойчивы. Стоит первому засопеть и завозиться, как работает «стадное чувство» и все потянутся к первым рядам. Проверено.

Выступить будет значительно легче. Валерий Леонтьев как-то сказал, что одно пустое место в зале отнимает у него больше энергии, чем сотни заполненных. Тут есть и еще один

дополнительный эффект. Не очень приятно и сидящему в зале видеть пустые стулья. Он часто чувствует, что пришел послушать то, что другим, видимо, неинтересно. Убрав же лишние места, вы создаете ощущение аншлага. А присутствие на аншлаговых представлениях гораздо больше льстит самолюбию собравшихся.

### **Темп**

Многие ораторы, особенно начинающие, как правило, говорят слишком быстро. Важно учесть, что субъективное ощущение времени у оратора и у публики не совпадает. У вас во время выступления все процессы в организме идут быстрее, и быстрая речь для вас нормальна. Публике же кажется, что вы тараторите. А это воспринимается аудиторией как неуверенность и желание поскорее избавиться от этого кошмара. Вам кажется, что вы говорите слишком медленно, а публика еле успевает схватывать сказанное вами. Вам кажется, что пора сказать о самом главном, а публика еще не успела уяснить суть дела. Вам кажется, что уже пора начинать выступление, а публика еще не зафиксировала, что вы появились на сцене. Вывод: говорите медленнее. Иногда напоминайте себе об этом. Если в вашем случае имеют место патологические отклонения, используйте необычные методы. У одной моей ученицы во время ее выступлений к трибуне (с внутренней, разумеется, стороны) был приклеен стикер с надписью: «Лена, не гони!».

Если же вы часок перед речью будете говорить, как мальчик с задержкой умственного развития, то под действием этого эталона субъективное время выровняется. Медленно, после паузы, отвечайте на вопросы, медленно ходите, медленно берите трубку телефона. Очень помогает.

Важно также помнить, что просто замедлить темп недостаточно. Чтобы сохранять внимание аудитории, как мы уже знаем, нам необходимы контрастные раздражители. Меняем темп. В наиболее важных частях выступления говорим медленнее, чем в других. И внушительнее. С паузами.

### **Вы – вас – ваш**

Много раз в разных книгах было писано о том, что человеку приятно слышать его собственное имя. Специалистам по продажам и переговорам рекомендуют почаще обращаться к контрапартнеру по имени. Мы же не можем так обратиться к аудитории. Нам остается использовать то обращение, которое мы выбрали с самого начала: «Так что, дорогие коллеги, позвольте мне подытожить...», «Обратите внимание, друзья, что здесь...», «Несомненно, мои дорогие, вы заметили...». И так далее. Только не нужно обращаться к людям, называя их безлично «аудитория» или «публика». Это так же неприятно, как когда вас называют «население».

Продолжим тему, мои дорогие читатели. О присутствующих говорят во втором лице, не так ли? Таким образом, для нас становятся теперь недопустимыми такие формы обращения, как: «Я хотел бы поблагодарить собравшихся...» или «Я хотел бы сообщить присутствующим...». Лучше сказать: «Я хотел бы поблагодарить всех вас...». Излишне говорить, что при индивидуальном общении ошибка, от которой я пытаюсь вас предостеречь, может вам дорого стоить. Попробуйте вместо слов «Я тебя люблю» сказать «Я люблю присутствующую здесь девушку». Она, конечно, поймет, что речь о ней, но эффект от этой фразы, мягко говоря, будет слабым. И если уж пошел такой разговор, то милые читательницы наверняка подтвердят, что банальный тост «За присутствующих здесь дам!» гораздо приятнее в версии «За ВАС, дорогие женщины/дамы/девочки!».

И вообще, чем чаще в вашем выступлении будут попадаться слова «вы», «вас», «ваш», тем лучше.

### **Сколько этим заниматься**

Еще Достоевский в романе «Бесы» отмечал: «Разве можно продержаться на одной статье такую публику, как наша, целый час? Вообще я сделал вывод, что будь разгений, но в публичном легком литературном чтении нельзя занимать собою публику более двадцати минут безнаказанно». Это в литературном, а в остальных и подавно. Таким образом, ограничьте свой триумф двадцатью минутами. Это примерно шесть страниц текста.

Рон Хофф написал книгу «Say it in Six», где убеждает нас в необходимости сокращать любую презентацию даже до шести минут. Он приводит в ней примеры того, как можно блестящие речи уложить в триста шестьдесят секунд. Очень интересно. Я же солидарен с Достоевским: двадцать минут – предел.

Именно двадцать минут составляет цикл внимания человека. Вспомним, почему школьный урок составляет сорок пять минут? Две минуты – на приветствие и наведение порядка дисциплины, двадцать минут – на проверку домашнего задания, еще двадцать – на объяснение нового материала, три минуты – на то, чтобы задать домашнее задание и выскользнуть из класса.

Таким образом, сделаем вывод, что если по каким-либо причинам (объем информации, традиции, регламент) мы не можем ограничиться двадцатью минутами, то следует менять род деятельности сидящих в зале. Двадцать минут вас слушали, потом можно ответить на вопросы, потом показать видеосюжет, потом снова перейти к докладу. И так далее. Если выступление слишком продолжительное, дробите его перерывами. Хотя бы короткими. Это позволит каждый раз запускать новый цикл внимания.

Поскольку во время устного выступления слушатели не могут, как при чтении, возвращаться к его началу, не бойтесь отдельные моменты повторять. То же касается и окончания речи – следует заранее предупредить слушателей: «Перед тем, как перейти к вопросам...», «В завершение...» и т. п. Постарайтесь избежать нашей любимой фразы «И последнее...», которую мы повторяем неоднократно, убивая в слушателях всякую надежду дожить до окончания выступления.

### **Почему вялый Леннокс Льюис победил прыткого Дэвида Туа**

Любителям профессионального бокса наверняка запомнился поединок Леннокса Льюиса и Дэвида Туа. Напомню, что во время поединка Ленноксу было тридцать шесть лет. Старичок. А Дэвиду – двадцать семь. Сопляк. Но до этого нам показали несколько боев, где именитых соперников Туа уносили на первых секундах. Они были отнюдь не слабаки. Заметим также, что современный профессиональный бокс из спорта превратился в шоу-бизнес. Если боксер одерживает победу нокаутом, все понятно. Но если нет, победу определяют судьи. По очкам. Что такое очки? Определенное количество попаданий с определенной силой в определенные места на теле противника. Но почему тогда мнения судей так часто расходятся? Такие попадания может подсчитать даже начинающий. Дело в том, что на это решение влияет целый ряд факторов. Субъективных. Учитывая эти обстоятельства, можем считать боксерский поединок частным случаем публичного выступления, где основная публика – судьи. Вспомним, что Леннокс Льюис вел бой крайне пассивно, избегая обострения, всячески уходя от потасовок. Он даже как будто скучал. Туа же откровенно стремился к победе, был суетлив и энергичен. Льюис, казалось, был даже безразличен к исходу поединка. Туа обнаруживал постоянное стремление выиграть любой ценой. Это его и погубило. При равном положении к концу двенадцатого раунда судьи вынесли решение в пользу ветерана. Закономерно. Ему победа, как казалось, и не нужна была. И он получил ее. Туа стремился к ней. И потерял ее. Вывод: если хотите добиться своего от аудитории, не показывайте виду, насколько важно для вас ее решение. Не обозначайте своего стремления. Продемонстрируйте здоровое безразличие. И получите свой чемпионский пояс.



## Как выбрать место для выступления

Вопрос, которому традиционно не придают особого значения, но который может существенно повлиять не только на ваше состояние, но и на успех всего выступления. Во-первых, выбор места, с которого вы начнете выступление, может быть продиктован тем, что происходило здесь до вас. Если перед вами выступал бездарный оратор, который только утомил и разозлил публику, постарайтесь встать как можно дальше от того места, с которого он совершал свою циничную пытку. Только знайте меру. Я понимаю, что для вас лучше было бы встать где-нибудь на улице. Дальше и придумать сложно. Если же до вас выступал читатель этой книги и выступление его, как и положено, было блестящим, публика не хотела отпускать его, то, выйдя на сцену, займите именно то место, с которого выступал он. Далее перед вами стоит задача затмить его. Горькие рыдания предшественника, слышные в минуты пауз, будут ясным свидетельством, что вам это удалось.

Проследите, чтобы за вами не было открытых дверей, окон, незаполненного пространства. Инстинкт самосохранения буквально сводит с ума, когда есть вероятность нападения на вас сзади. В споре этого инстинкта с ангелом хранителем и страховою компанией первый всегда берет верх. Дверь закройте, окно занавесьте, задерните занавес. По тем же причинам невероятно сложно выступать, если за спиной у вас находится президиум. Видимо, инстинкт самосохранения не слишком хорошего мнения о ваших навыках публичных выступлений, если предполагает, что председательствующий может выстрелить вам в спину. Лучше стойте несколько в стороне, чтобы боковым зрением видеть, что делают сидящие в президиуме. Я серьезно.

## На что давить

В своих тренингах я обращаю внимание на то, что мы обычно недооцениваем важность эмоциональной составляющей нашего выступления. Работа с аудиторией – не контакт умов, а, скорее, контакт сердец. А мы делаем упор на информацию, аргументацию. Если бы одними аргументами можно было нас убедить, не было бы такого явления, как реклама, были бы просто объявления, перечисляющие преимущества товара. Такой, кстати, и была реклама еще до недавнего времени. Мы не раз в этой книге обсуждали вопрос, что публичное выступление – это скорее соблазнение, чем убеждение. Трудно соблазнить, оперируя одними фактами, не так ли?

Операторы иногда кидаются в другую крайность, и возникает уместный вопрос, стоит ли превращать выступление в шоу, развлекая, пугая, смешивая аудиторию. Отвечаю всем сразу: это зависит... от чего?

Давайте сначала разберемся, как человек принимает решение. Любое. Не секрет, что два полушария нашего мозга выполняют разные функции. Правое оперирует образами, чувствами, эмоциями. Оно ответственно за искусство, эстетику, фантазии, гуманитарные науки. Левое – за точные науки, аргументы, факты, рационализацию.

В момент принятия решения (а вся наша жизнь состоит из принятия решений: закурить сейчас или попозже, какой рукой открыть дверь, пропустить ли девушку вперед, переключить ли приемник на другую станцию, пока идет реклама, стоять в пробке или попытаться прорваться переулками...) разные полушария мозга работают по-разному. Правое (иррациональное, эмоциональное) в момент принятия решения работает на 80% общей мощности, а левое – на 20%.

Когда же решение принято, происходит рационализация уже сделанного выбора и нагрузка на полушария распределяется с точностью до наоборот. Человек взвешивает, насколько он опростоволосился. Разумеется, думать, что он ошибся, ему не хочется, и он ищет основания для подтверждения правильности своего выбора. В этот момент вспоминаются уже рациональные его основания.

Отсюда вывод. Если аудитория принимает решение непосредственно во время вашего

выступления и в случае ошибки изменить уже ничего не сможет, давите на эмоции. Если же предполагается, что решение будет приниматься по здравом размышлении, вы должны дать слушателям достаточно фактов и аргументов.

Как это реализуется на практике, вы могли многократно наблюдать. Презентации сетевых компаний часто проходят на эмоциональной волне с громкой музыкой, аплодисментами, духами, нарядами, украшениями... Презентанты будут всячески склонять вас сделать покупку немедленно, прямо на презентации. Предложат даже машину, чтобы вы смогли съездить за деньгами, если при вас их нет. Или хотя бы подписать документы. При продаже таймшеров ведущий время от времени ударяет в гонг, громко провозглашая имя того, кто только что совершил покупку. Вы заражаетесь желанием легкой славы и тоже вынимаете кровные. Передвижные шапито бродячих проповедников и прочих шарлатанов в США тоже становятся местом проведения цирковых представлений с музыкой, танцами, чудесными исцелениями инвалидов, передвигающихся с проповедником в одном фургоне по всему штату и красиво бросающих костыли с воплями «Аллилуйя!!!» то в одном городке, то в другом. Им необходимо ваше решение на месте, ибо все, что им нужно, – ваши пожертвования из тех наличных, что у вас с собой, или чек, который вы можете выписать на месте. Ибо уже к вечеру на месте шатра вы увидите только вытопанное поле, использованную одноразовую посуду и обрывки бумаг, носимые ветром. Куда сложнее работа у стационарных проповедников, чей счет вы пополните пожертвованиями уже из операционного зала своего банка.

Типовая ошибка политиков во время предвыборной гонки – превращение встречи с избирателями в митинг, где они всячески распаляют благородный гнев собравшихся. Если тут же призвать их штурмовать Дом правительства, таким способом можно достичь цели. Если же избиратели понесут бюллетени к урнам спустя несколько дней, аргументов для принятия нужного решения может оказаться недостаточно. Они вспомнят, что ничего толком не знают ни о кандидате, ни о его программе. И поостерегутся, на всякий случай отдав голос за того, кто смог привести большее количество аргументов для обеспечения «самостоятельного» выбора электората.

### **Святой Себастьян**

Чем мне нравится риторика, так это тем, что одного и того же результата можно добиться разными, иногда противоположными приемами. Чем мне не нравится риторика, так это тем, что иногда один и тот же прием приводит к противоположным результатам.

Первое образование я получал на филологическом факультете университета. Разумеется, я, как и мои товарищи-однокурсники, вовсе не собирался работать в школе. Для этого есть педагогический институт, как считали мы. Именно поэтому занятия по педагогике мы ставили не выше физвоспитания. И посещали их соответственно. Я готовил себя к работе в науке. К окончанию университета у меня уже было несколько публикаций и докладов на научных конференциях. Уже была определена тема диссертации. Я уже начал сдавать кандидатский минимум. Но жизнь распорядилась иначе. Мой школьный преподаватель русского языка и литературы, работавший и к тому времени в школе, попросил меня об одолжении. Он собрался поступать в семинарию, а директор не отпускал его, ибо на учителей всегда был спрос, а на учителей-мужчин – ажиотажный. Он попросил меня заменить его на время школьной «страды» – четвертой четверти, экзаменов и т. д. Я же задержался в школе дольше. Вот где была возможность попрактиковаться в публичных выступлениях. В день их у вас пять-шесть. И аудитории очень разные. Объединяет их одно – искренность. Дети еще не умеют лицемерить. Если урок им неинтересен, они не станут таращить глаза и притворяться, что внимательно слушают (если учитель, конечно, не Кощей). Если вы увлеклись и утратили внимание такой аудитории, то сразу получите сигнал в виде отсутствующих взглядов, разговоров, шевелений. Если же то, что вы говорите (а главное, как вы говорите), интересно, вы и тут сразу получите сигнал в виде гробовой

тишины, направленных на вас горящих глаз и открытых ртов. Того, у кого пошла работа в школе, не так-то просто оттуда выманить.

Но в школе мне пришлось кое о чем пожалеть. Нетрудно догадаться, что пожалеть мне пришлось о том, что «умных преподавателей слушал я невнимательно» на занятиях по педагогике. Те приемы, которые я освоил, мне были нужны постоянно. Одним из них я хочу сейчас поделиться с вами. Это прием, с помощью которого удается установить полную тишину и внимание в самом начале урока. Применяется этот прием в случаях острой необходимости: класс пришел с физры, на щеках румянец, лбы потные, внутри еще вертится маховик и дети еще хотели бы попрыгать, что и делают в момент, когда учитель уже вошел в класс; или класс пришел с биологии, преподаватель которой не умеет работать с аудиторией и у него на уроке шумно, летают бумажные самолетки и подкладываются кнопки (в том числе и учителю); или вы проводите один из последних уроков в четверти, когда все четвертные оценки уже выставлены, а на улице весна и все такое. Вот тут как раз и нужен прием из арсенала старой училки. Я его называю «Святой Себастьян».

Итак, если вам «посчастливилось» войти в класс, который не заметил не только звонка, но и самого учителя, делаете следующее. Входите, занимаете то место, с которого вы обычно начинаете урок, и дальше происходит игра «Морская фигура, на месте замри». Вы опускаете руки и замираете. Ни малейшего движения! Взгляд ваш направлен в одну точку выше голов детей и тоже неподвижен. Никакого немого укора в позе или во взгляде! Все в вас говорит: «Прости их, Господи, ибо не ведают, что творят». Чтобы было понятно, как это, откройте репродукцию любого изображения святого Себастьяна и запомните его всепрощающий взгляд в момент, когда в грудь его вонзаются стрелы и копия.

Что произойдет дальше? В первый момент – ничего. Позднее несколько учеников, которым особо ценно мнение учителя, демонстративно вытянутся в струнку и замолчат. Затем они демонстративно призовут к порядку некоторых нарушителей: «Ну-ка замолчи, не видишь – учитель в классе!». Те будут вынуждены подчиниться, ибо у них уже нет возможности сказать, что учителя они не заметили. Когда нарушители дисциплины остаются в меньшинстве, им ничего не остается, как подчиниться большинству. Это хороший тест на прочность нервной системы. Но на этом он не закончен. После того как установилась такая образцовая тишина, что слышно, как на стекле чешется муха, учитель выдерживает небольшую паузу, устанавливает с детьми зрительный контакт взглядом без тени упрёка, здоровается и разрешает сесть.

Откровенно говоря, я не верил, что этот прием будет работать. Ведь обычно учитель пытается достичь тишины и внимания ритмичным стучанием ручкой по столу или швырянием журнала со скандированием «Ти-ши-на!!!». Результат предсказуем: шумящим детям становится плохо слышно друг друга и... Со временем я понял, что если тишины и внимания не добиться в самом начале урока, сделать это потом будет уже совершенно невозможно.

Когда я, наконец, решился, то был убежден, что процесс усмирения будет длиться долго. Я даже засекал время. Вошел и сделал все, как рекомендовалось. Стою и стою. А про себя думаю: «А где же звонок с урока?» Когда же в классе установилась именно та тишина, какой я хотел добиться, я посмотрел на часы: прошло две минуты.

Позднее я заметил, что такое начало дает непредвиденный эффект. Если в ходе урока я замечал, что утратил внимание учеников, стоило мне сделать маленькую паузу и замереть на полуслове в позе святого Себастьяна, как класс тут же замолкал и направлял глазки на учителя. Таким образом, учитель подчеркивал снова и снова: «Я говорю, только когда меня слушают». Доходило до смешного, когда класс стал реагировать на естественные паузы, которые делают перед объявлением новой темы или желая адресовать вопрос классу.

Надеюсь, мне не нужно в подробностях объяснять, как перенести этот прием на взрослую аудиторию. Хочу лишь напомнить, что не следует применять этот прием без нужды. А нужда в нем возникает в случаях, когда добиться внимания аудитории особенно сложно: когда аудитория утомлена, когда аудитория пьяна, когда аудитория пришла к вам

после сытного обеда, когда тема аудитории не особенно интересна, когда аудитории неинтересен сам оратор.

### **Как дышать**

Профессиональный оратор набирает в легкие совсем немного воздуха вдохом. И не делает нового вдоха, пока не возникнет надобности. Начинаящий же заглатывает воздух кубометрами, будто намерен поставить рекорд по продолжительности говорения на одном вдохе, достойный Книги Гиннеса. Не успев отработать этот вдох, он делает следующий, раздуваясь и заставляя публику переживать за прочность его ребер. Что при этом происходит? Вспомним, что в воздухе находится в пять раз больше кислорода, чем необходимо человеческому организму. Что нам дает такое дыхание? Перенасыщение крови кислородом – реакция окисления – головокружение – усиленное сердцебиение – покраснение – потение – путаность мыслей – смущение – паника – истерика – скорая помощь – капельница – реанимация. Вам это надо? Дышите спокойно... Делайте паузы... Следите за этим. Постепенно это войдет в привычку.

### **Зачем оратору костыли**

Иные выступления подобны дереву. Выступающий, будучи не в силах скрыть от уважаемой аудитории вспомнившийся к месту факт, слегка отклоняется от темы. Спустя время он пытается вернуться на прежнюю колею и попутно приводит в качестве примера любопытную историю. Вернувшись к теме выступления, он какое-то время балует слушателей следованием заявленному названию. Но недолго. Спустя несколько минут он вспоминает о необходимости сообщить вот это, вот это и еще вот это. Если изобразить это выступление в виде схемы, получается нечто, похожее именно на дерево. На тренинге изображение такого дерева мы вешаем на стену, чтобы оно стало напоминанием о том, «как не надо».

Подобное выступление обычно с большим трудом воспринимается аудиторией. Сохранять внимание вообще очень сложно. На это уходит значительное количество энергии. Если же выступающий начинает выпендриваться и демонстрировать свою эрудицию, это вообще становится непосильным трудом. Примите также во внимание тот факт, что интеллектуальный уровень аудитории всегда ниже интеллектуального уровня субъектов, ее составляющих. Таким образом, выступать по схеме «дерево» – лучший способ сделать так, чтобы содержание вашего выступления осталось тайной даже после вашего ухода со сцены.

Иные выступления подобны бельевой веревке. Выступающий произносит первую фразу так, будто вбивает гвоздь. Точно, уверенно, четко. Так же произносит и последнюю фразу. И между этими гвоздями туго-претуго натягивает нить слов. Он ведет аудиторию от приветствия к финальному слову, как машинист ведет паровоз по рельсам. Он не делает ни шага в сторону, он не дает ступить этого шага и вам. Конечно, такое выступление легко воспринимается. Очень легко. Слишком легко. И в один прекрасный момент вы уже понимаете, что в состоянии предсказать не только ход дальнейших мыслей, но и следующее предложение слово в слово. Сюрприза не получается. Примитив не срабатывает.

Какую же схему предлагает автор? Давайте вспомним, как взбирается на вершину альпинист. Он вбивает в горную породу костыль, протягивает шнур, подтягивается выше, снова вбивает костыль. И так дальше. Зачем он это делает? Чтобы, сорвавшись, пролететь не два километра, а только два метра и продолжить штурм. Он закрепляется на достигнутом, чтобы не угробить себя и результат, которого он уже добился. Если бы альпинист стал оратором, его выступление, скорее, походило бы на лестницу: после каждого пассажа он закреплялся бы в сознании слушателей. Как это сделать нам, знакомым с покорением горных вершин только по рассказам и кино?

Закрепляйтесь в сознании аудитории после каждого этапа вашего выступления. Как?

Задайте вопрос, все ли понятно. Сделайте паузу. Перейдите на другое место на сцене. Перелистните лист на флип-карте. Смените слайд. Подведите промежуточные итоги. Скажите «Таким образом...» и, конечно, кое-что после этого. Предложите задать вопросы по этому разделу. Таким образом, ваше продолжительное выступление будет состоять из нескольких непродолжительных. Это очень хорошо воспринимается аудиторией, легко запоминается, позволяет следить за логикой. К тому же, если вы допустите какую-либо ошибку, впечатление, сформированное предыдущими этапами, сохранится, ибо оно уже было закреплено и закапсулировалось в сознании слушающих. Нарисуйте сейчас дерево, два гвоздя с натянутой между ними веревкой, лестницу. Какой из этих предметов ваши выступления напоминает чаще всего? А выступления других людей? Слушайте, анализируйте, меняйтесь к лучшему.

### Как с успехом выступать публично

Одна немецкая фармацевтическая фирма объявила тендер на серию тренингов по навыкам проведения презентаций для своих российских сотрудниц. Именно сотрудниц, ибо принадлежность к женскому полу, возраст от 25 до 35 лет и приятная внешность были условиями приема на работу. Речь шла о программе из нескольких тренингов в подмосковном пансионате. В общем, как вы понимаете, по целому ряду причин мне было очень интересно этот тендер выиграть. В нем принимали участие семь тренеров. В финале предстояла встреча с главой представительства фирмы. Он оказался немцем, но неплохо говорил по-русски. Когда он вошел в переговорную, я был готов к тому, что мы будем говорить около часа, как это часто бывает.

После обычных приветствий господин Шульц (назовем его так) сказал: «Я не задерживайт вас слишком долго, у меня к вам только один вопрос: как с успехом выступать публично?» Я с усмешкой ответил что-то вроде: «Знаете ли, на подобный вопрос вот так запросто не ответишь. Даже за два или три дня тренинга мы не можем охватить всех аспектов успеха. Это ведь вещь многофакторная...». – «Спасибо, – перебил меня Шульц, – мы плагодарим вас за то, что вы приняли участие в тендер. Шелаю успехофф!» – «Что это значит?» – спросил я сопровождавшую меня сотрудницу фирмы Юлю. «Вы проиграли тендер, – ответила со вздохом она, – Шульц нас всех замучил. Он услышал на каком-то тренинге или где-то вычитал, что человек должен уметь одной фразой объяснять суть своего дела, иначе он в нем не разбирается. Я тоже желаю вам успехов!»

Я вышел из красивого офиса фирмы и не спеша пошел по залитой солнцем улице к Олимпийскому проспекту. Как и многие, я вину за случившееся возложил, разумеется, на Шульца. Но профессиональное самолюбие было задето: «А вдруг Шульц прав? Тогда, выходит, я не разбираюсь в технике публичных выступлений! Так по какому праву я...!» и т. д. И это сослужило мне добрую службу. Несколько дней размышлений привели меня к решению. То ли вспомнилась давно вычитанная фраза, то ли оформилась давно витавшая мысль, но ответ у меня теперь был. И в нем было заключено все. Все, что я знал, и все, что вы читаете в этой книге.

Я позвонил Юле и попросил устроить мне встречу с Шульцем. «Ой, как хорошо, что вы позвонили, – ответила Юля, – а то Шульц этим вопросом всех кандидатов срезал. Что теперь делать, не знаем: даты тренингов намечены и на проведение еще одного тендера уже нет времени!» Шульц согласился принять меня, и когда мы обменялись приветствиями, я сказал, что долго его не задержу. **«Весь секрет успеха публичного выступления состоит в том, чтобы говорить с людьми, а не выступать перед ними!»** — не сказал, а изрек я. «Спасибо, – сказал Шульц, – мы плагодарим вас за то, что вы приняли участие в тендер. Шелаю успехофф!» И вышел. «Что это значит?» – спросил я Юлю. «Вы выиграли тендер», – ответила она.

Почему я рассказываю эту историю? Потому, что в этой фразе заключено все, о чем я пишу в этой книге. Стоя на сцене, сами себе задайте вопрос: я сейчас говорю с этими

людьми или только выступаю перед ними?

### **Простительны ли оратору ошибки**

**В** восьмидесятые годы получили распространение электронные устройства, которые у нас называли драматиками, или драм-машинами. Эта маленькая коробочка – заменитель барабанщика. Не нужно возить с собой на выступления громоздкую ударную установку, да и самого обслуживающего ее музыканта возить не нужно. Прибор программируется и безупречно исполняет партию. Не пьет, не скандалит, не испытывает творческих кризисов. Играет четко и неотличимо от звука настоящих барабанов. Прибор незаменим во время работы в студии. Но слушателям не понравилось это новшество. Не нравится и до сих пор. Когда специалисты решили выяснить, почему, к их удивлению, выяснилось, что коробочка играет «слишком безупречно». Что, как вы думаете, сделали хитрые японцы? Правильно, ввели мелкие ошибки в программу драм-машины.

Когда меня спрашивают, как оратору добиться полного совершенства, я всегда отвечаю, что к этому стремиться и не нужно. Будьте живым человеком, а не электронной коробочкой. Ошибайтесь, учитесь, меняйтесь. Пользуйтесь преимуществом несовершенных – возможностью совершенствоваться.

### **110 ВОПРОСОВ – 109 ОТВЕТОВ**

Пять лет существует мой сайт: [www.radislaygandapas.com](http://www.radislaygandapas.com) Два года выходит в Интернете моя рассылка «Учимся выступать публично». За это время мне были заданы сотни самых разных вопросов о технике публичных выступлений. И мной были даны сотни ответов. Для этой книги я отобрал из них сто десять самых, на мой взгляд, интересных. Я решил не редактировать тексты вопросов и сохранил их такими, какими мне их прислали авторы. Все, что я сделал, – это немного сократил некоторые из них без искажения смысла. Возможно, кто-то из вас узнает свой вопрос, заданный мне когда-то. Знайте тогда, что и вы поучаствовали в написании книги «Камасутра для оратора». Надеюсь, эта книга не последняя. Присылайте мне ваши вопросы и станете соавторами новой.

*Ваш Радислав Гандапас*

#### **1**

Здравствуйте, Радислав! Меня зовут Венера, я живу в Казахстане и учусь на факультете юриспруденции. Мне нравится Ваша рассылка, я в восторге! К тому же, она современна и своевременна для меня. Вы обещали научить меня ораторскому искусству, я вам доверяю. Но у меня есть небольшая проблема. Представьте себе мое выступление: я начинаю говорить, поток мыслей плавно льется, зал за мной следит, и я вижу, что меня понимают; тут мне нужно проявить свою осведомленность в этом деле, блеснуть, чтобы запомниться залу, а я забываю термин или ключевую фразу! Начинаю выворачиваться, но слова, сказанные мною раньше, теряют свою актуальность. И все выглядит по-дурачки!

Венера, выглядит по-дурачки, когда Вы забыли, а делаете вид, что нет. Публика – дура, но ее не обманешь. Она же все видит. Будет гораздо лучше, если Вы скромно улыбнетесь и признаетесь, что забыли термин. Еще лучше, если попросите зал помочь Вам вспомнить. Некоторые даже используют этот прием, просто чтобы понравиться публике. Это форма кокетства. Работает безотказно, особенно если аудитория преимущественно мужская.

#### **2**

И еще мне сказали, что у меня в бытовом разговоре, взять хотя бы анекдот, – долгое вступление, а когда дело доходит до кульминации, уже никто не хочет слушать или переспрашивают то, что я только что сказала. Что мне делать?

А это обычное дело. На тренинге есть упражнение, когда длинную историю нужно рассказать за 20 секунд, не упустив главного. Очень помогает. Читайте рассылку, там будет материал о том, как научиться говорить кратко и так, чтобы Вас слушали, открыв рот.

Будет и еще один совет. Эксклюзивный. И это не шутка. То, как человек ведет себя перед аудиторией, очень связано с тем, как он ведет себя в сексе. Могу предположить, что Вы, Венера, из тех, кто, прежде чем вступить в преступную связь, должен расставить все точки над I, определиться в своих чувствах и чувствах партнера. После этого – долгие ухаживания. Потом собственно это самое, предваренное прелюдией продолжительностью в 50 среднестатистических половых актов. Я, конечно, немного утрирую, но не видите ли Вы параллелей? Можете написать мне, ответ опубликовать я не буду. Если это так, то я бы посоветовал поэкспериментировать в интимных отношениях. Позвольте себе быстрый секс с ходу, без подготовки. Возможно, получится не сразу. И дойдите до кульминации без долгих вступлений. Поймите ощущения, которыми это сопровождается, и перенесите на Ваши публичные выступления. Только не надо оценивать мой совет, пока не попробуете. Если для Вас это неприемлемо по каким-либо соображениям, просто не делайте этого и все. Жаль, Венера, что Вы не на тренинге! Я с большей вероятностью мог бы поручиться за результат...

### 3

«Поднимите руки те, кто не первый раз на нашем концерте. Выше, не вижу. Что, никто? А-а-а, теперь вижу. Отлично. А теперь те, кто пришел впервые. Привет вам, ребята. Ну как, нравится? Еще придете? Не слышу! Отлично. Давайте все вместе поприветствуем наших новых друзей!» – это уже на уровне речей Деда Мороза на детском новогоднем утреннике.

Согласен. Именно это и делает прием эффективным. 70% базовых понятий о мире устанавливаются у человека в возрасте до пяти лет.

### 4

Написать Вам меня заставил следующий момент: мне стыдно... В своем прошлом письме я допустила промах: написала слово «материалы» с досадной ошибкой. Кажется, разве такая уж большая проблема? Да, проблема. Я не уважаю людей, которые не чтят орфографию, а тем паче неправильно ставят ударения в словах. Может, это «пунктик»?

Вы написали письмо, чтобы я плохо не подумал о Вас, потому что Вы допустили ошибку. Я ошибки не заметил, а поскольку Вы привлекли мое внимание к этой теме, в Вашем сегодняшнем письме я обнаружил их добрый десяток. Так иногда, выступая перед публикой, мы, забыв что-либо, начинаем трясти головой, смотреть в потолок, мычать и вертеть глазами. Всем становится ясно, что мы сбились. А если бы мы невозмутимо продолжили, просто пересказывая уже сказанное другими словами, или перескочили на следующий пункт выступления, никто бы и не заметил. Вот так.

### 5

Не могли бы Вы дать несколько советов по защите диплома? Согласитесь, что я не могу пользоваться многими Вашими рекомендациями, так как Ученый совет – это не коллеги по бизнесу.

Никакой разницы. Механизмы коммуникации действуют одинаково. Если бы Вы работали в фирме, то бы сказали: «Бизнесмены – это Вам не препода вузовские». Так что это только отговорка. Читайте и думайте, как это применить к своей ситуации.

## 6

Иногда, когда одна дома, я рассказываю вслух, спорю, веду дебаты. Накануне выступления я просто готова сразить их всех своими фактами и аргументами... Наступает этот решающий день, и я просто без запинки говорю по памяти необходимую речь (благо, что память хорошая). Только почему в моем спиче отсутствует пыл вчерашнего дня?

Бойтесь просто. Можете целоваться с пылом под дулом пистолета? Или на краю крыши 9-этажного дома? Вот и ответ. Как этого избежать – читайте в книге, смотрите в фильме «Учимся выступать публично».

## 7

Я сделал вывод о том, что вашу методику обучения не все поняли, честно говоря, я тоже не понял. Может быть, стоит донести до читателя именно метод?

Метод заключается в отсутствии метода. Вселенная безгранична. Знание о ней безгранично. Коммуникация – бесконечное знание. Человеческая возможность познать мир ограничена. Любая методология – попытка человека ограничить вселенную рамками возможностей познания. Я в этом не участвую!

## 8

Вдохновенная галерка, уловив неожиданное внимание к себе, начала его требовать все больше и больше, задавая порой ненужные вопросы. Стала всеми силами «тянуть одеяло на себя». Это оказалось некоторой помехой для дальнейшего выступления. Как всем уделить внимание, но не перегнуть палку?

Нельзя выпускать инициативу из рук! Скажите: «Спасибо за вашу активность! По регламенту вопросы предусмотрены после выступления. Теперь продолжим...». И тут же обрываете с ними зрительный контакт, установив его с той частью зала, где все в порядке. Через некоторое время можем снова обласкать вниманием «дебоширов».

## 9

Я бы хотела узнать, можно ли каким-то способом, с помощью каких-то психологических приемов, донести до людей информацию, о которой они слушать не хотят? Информацию, которая носит негативный характер, и люди не желают загружать себя этими проблемами. Зависит ли успех выступления от тона голоса, стиля речи?



Хороший вопрос. Время от времени он появляется в письмах. Я уже упоминал о том, что техника публичного выступления во многом напоминает технику соблазнения. Вы когда-нибудь слышали о том, чтобы ловелас сразу переходил к делу? Нет, он сначала выстраивает отношения, рассказывает о том, что хочет слышать несчастная дурочка, говорит разные слова, которые хорошо ложатся ей на душу. А когда чувствует, что она готова, когда сердце ее бьется часто, а щеки горят, когда дыхание прерывисто, а движения неточны, когда взгляд ее блуждает, а ладони горячи – он и говорит ей страшную и волнующую вещь... Попробовал бы он подойти к провинциальной недотроге на танцплощадке и сразу заявить: «К чему терять время? Вы привлекательны, я чертовски привлекателен. Кусты источают пьянящий аромат. Идемте, предадимся бездуховности под их сенью!». Получит по морде от красавицы ладошкой, а потом пудовым кулаком от ее ухажера. Мы будем умнее. Раз такое дело, аудитория слышать не хочет о тех проблемах, которые у нее назрели и о которых знаем только мы и спонсор нашего Фонда, ничего не остается, как заставить аудиторию выслушать хотя бы начало нашей вдохновенной речи.

Поэтому вначале мы говорим только о том, что может волновать аудиторию. Для этого нужно знать, кто перед нами. Если бизнесмены – говорим о возможности приумножить капитал или сохранить его. Если женщины – говорим о возможности приумножить свою привлекательность и сохранить ее. Если пенсионеры... Если милиционеры... Сами догадаетесь. Беспроигрышная тема – дети. Они есть почти у всех или почти у всех будут. Как потом связать это с темой выступления – дело самое простое.

Можно применить и тяжелую артиллерию. Прием называется «Выведение из равновесного состояния». Это состояние, когда человека ничто не колышет, он в порядке и закрыт для любого влияния. В это время он отвечает на все: «Нет».

Рассказывают, что однажды наш эмигрант, всего несколько месяцев проработавший в Штатах таксистом, попал в переplet. Он подобрал в запрещенном месте пассажирку, о чем полисмен составил соответствующий протокол. Через несколько дней должен был состояться суд. Нашему соотечественнику светило несколько месяцев тюрьмы. Это означало голод для его семьи, проблемы при получении гражданства и вообще неприятно. Он поделился своим горем с одним из пассажиров, который оказался специалистом по коммуникации. Тот резонно сказал: «Парень, ты попал. Американский суд – машина. Сидит бесстрастный судья, который, выслушав текст протокола, спрашивает тебя: "Виновен или невинен?". Если ты отвечаешь, что виновен, получаешь по минимуму. Если отвечаешь, что невинен, дело пересматривают. Если при этом обнаруживается, что все же виновен, получаешь по полной. Впрочем, ты еще можешь ответить: "Виновен, но при смягчающих обстоятельствах". Если при пересмотре их не обнаружится, то снова получаешь по полной. Других вариантов ответа нет, а тебе нужно, чтобы судья тебя просто выслушал. Он в день рассматривает десятки таких дел и находится в равновесном состоянии. Нам нужно вывести его из этого состояния». За 40 минут пути они придумали выход. В день суда наш таксист приехал и занял очередь, в которой были мелкие сутенеры, наркодилеры и такие же нарушители правил дорожного движения, как он. Когда подошла его очередь, он предстал перед судьей. Полицейский зачитал протокол. Судья обратился к обвиняемому с вопросом: «Виновен или невинен?» А таксист отвечает: «НЕВИНОВЕН при смягчающих обстоятельствах!». Судья повторил вопрос – ответ тот же. Тогда судья наклонился и доверительно спросил, хорошо ли товарищ владеет английским. Тот ответил, что достаточно хорошо, и попросил его честь дать возможность пояснить свой ответ. И получил согласие. Тогда он произнес заготовленную речь: «Ваша честь, я хочу обратить Ваше внимание только на одно обстоятельство – на то, где произошло это происшествие. Это было на забытой Богом сорок пятой улице. На той самой улице, где десятки сутенеров предлагают гражданам Америки продажных девушек и девочек, где десятки наркодельцов навязывают законопослушным гражданам марихуану, кокаин и героин, но полицейский увидел на этой улице только одного преступника – бедного таксиста, который подобрал в неполюженном

месте промокшую под дождем честную гражданку Америки». Судья рекомендовал обвиняемому «быстро исчезнуть с его глаз». Дело было закрыто.

Какой урок может вынести из этого блестящий оратор? Прежде чем пытаться донести до аудитории то, чего она слышать не желает, выведи ее из равновесного состояния. Заори: «Пожар!!!». Молчи десять минут подряд, как великий адвокат Плевако. Трагической историей заставь их проронить слезу. И так далее. Эзотерики говорят, что в этот момент открывается Анахата-чакра (сердечная). И в этот момент туда можно забрасывать что угодно. Этим умело пользуется реклама, когда ее блок начинается в самый захватывающий момент фильма.

Этот же прием отлично работает и в ситуациях личного общения. Попробуйте сами на тех, кого не жалко: на женах и мужьях, мамах и папах. Работает шикарно! Повторяю: прием называется «Выведение из равновесного состояния».

## 10

Пожалуйста, напишите, как можно научиться выступать без подготовки...

Для того чтобы научиться выступать без подготовки, нужно очень много готовиться. Это серьезно, несмотря на игру слов. Овладение приемами, о которых я пишу, позволяет продержаться на одной технике минут двадцать. Так что читайте внимательнее, не спешите.

## 11

Мне предстоит читать лекцию перед довольно большой (для меня) аудиторией – человек 60-80. Но я повредила ногу и простоять два часа точно не смогу. Объявить всем, что у меня травма? Или попросить позволения присесть перед столь представительной аудиторией? Или...?

Вариантов масса. Только не унижайтесь перед аудиторией и не давите на жалость. Выйдите и сядьте демонстративно и уверенно. Выдержите паузу, устанавливая, с ухмылкой, зрительный контакт. Затем спросите грудным голосом: «Кому в аудитории о чем-либо говорит фамилия Маресьев?» Когда последует хоть малейшая реакция, продолжайте: «Говорят, он летал на истребителях без обеих ног... (снова пауза). Да, времена меняются... Я не могу отстоять двух часов лекции даже с элементарным вывихом» (или что там у Вас?). Все поржут немного и вздохнут с облегчением. Недостаток двигательной активности придется компенсировать богатой мимикой и жестикуляцией. Остальные рекомендации по-прежнему относятся к Вам и не освобождают от ответственности за их неиспользование. Желаю успеха!!!

## 12

Я работаю в фирме по продаже и обслуживанию программных продуктов. Ежеквартально мы проводим семинар-презентацию. Почитав рассылку, понял, как много возможностей мы не используем. А проблема вот в чем. Программа демонстрируется с помощью проектора. Для лучшей видимости экран максимально близко придвигается к залу, свет приглушается, в результате оратору ничего не остается, как самому сидеть в первом ряду за компьютером спиной к залу. По сути, зритель оказывается в условиях кинотеатра и лишен удовольствия видеть меня во всей красе – в элегантном костюме, с улыбкой Фернанделя (не говоря уже о зрительном контакте). Лишь слышит мой гробовой голос во мраке.

Можно, конечно, использовать суперзвук Dolby Surround, дороговато только, семинар-то бесплатный. Буду благодарен даже за маленький совет.

Итак, что Вы можете изменить в этой методике? Так проводить презентацию Вам предписывает разработчик? Во-первых, затемнять полностью зал специалисты вообще не рекомендуют: люди должны что-то записывать. Во-вторых, презентация носит рекламный характер, а значит, ключевыми являются не свойства продукта, а свойства его имиджа. А потребителю свойственно переносить имидж промоутера на продвигаемый объект. Вывод: сначала нужно, чтобы аудитория полюбила Вас, затем постепенно и лукаво вытесняете себя продвигаемым софтом. Иными словами, компьютер включаете только на десятой минуте презентации, свет только слегка приглушаете, зрительный контакт сохраняете, демонстрируете только ключевые и особо впечатляющие моменты. Остальное время работаете лицом.

### 13

С большим и далеко не праздным интересом читаю Вашу рассылку. И хочу (полагаю, в сотый раз для Вас) воскликнуть: да, это работает! Я недавно начала преподавать в Педагогическом университете, и до знакомства с Вашими рекомендациями у меня был неплохой контакт с аудиторией, но сейчас он настолько улучшился, что я готова засомневаться в том, что он был сносным. В связи с этим появился новый вопрос: а что же делать с микрофоном? Я знаю одно правило: его надо периодически переключать из руки в руку. Посоветуйте, как еще с ним манипулировать, чтобы чувствовать себя непринужденно.

Попробуйте жонглирование тремя радиомикрофонами в положении «ласточка». Очень помогает достижению непринужденности. Непринужденность создается не манипулированием с микрофоном. Здесь другие механизмы. А микрофоном лучше не манипулировать, а держать его на одном расстоянии ото рта на протяжении всего выступления. Нужно избегать резкого выдыхания воздуха. Если Вам понадобилось откашляться или, не приведи Господь, икнуть, то на это время микрофон опускается. Имеет смысл порепетировать с микрофоном, с которым Вам предстоит выступать. Разные модели имеют различные нюансы. Есть микрофоны с кнопкой включения на корпусе. Помните, что ее надо включить. И еще, настаивайте, чтобы организаторы предоставили Вам речевой микрофон. Микрофон для пения не очень подходит. Есть разница в звучании.

### 14

Есть ли различия в звучании голоса при выступлении без микрофона и с оным?

Микрофон несколько искажает голос. Хороший микрофон и хорошая, правильно настроенная аппаратура делают его богаче и приятнее. Говорить стоит так же, как в жизни. Да, и опасайтесь выходить в зал дальше колонок. Если Вы повернете при этом микрофон по направлению к динамикам, услышите характерный и малоприятный звук.

### 15

Недавно мне пришлось выступить перед маленькой аудиторией (человек 15-20)...

По моим наблюдениям, законы публичного выступления включаются уже с 12 человек.

Так вышло, что я особо не подготовился, но знал материал...

Это неважно. При наличии мастерства можно вообще не готовиться и выступать блестяще. Только никому об этом не говорите!!!

Самому мне показалось, что выступление было никудышным, в смысле материала: он был подан невнятно... Но чудо!..

Эффект выступления на 50-60% зависит от того, что видит слушатель (внешний вид оратора, его мимика и жестикация), на 30-40% – от того, как он говорит, и только на 10% – от того, ЧТО он говорит. Может, причина в этом.

Дело в том, что по причине моей невнятности мне пришлось разговаривать с публикой, шутить, давать ей образы: получилась совместная работа...

А-а-а, понятно, секрет Вашего успеха в этом. Или и в этом тоже.

## 16

*Радислав, ораторскую позу мы будем применять, когда стоим на сцене, где нас хорошо видно. А вот за трибуной нас практически не видно, только до плеч. В этом случае можно просто встать удобно или тоже обязательно стоять в классической позе?*

Как я уже говорил, поза важна не столько потому, что она оказывает определенное воздействие на аудиторию. Она важна потому, что оказывает влияние на вас, а уже вы – на аудиторию. Перестаньте сутулиться – почувствуете себя увереннее. Встаньте в классическую позу – станете говорить так, что вас будут слушать.

## 17

У меня был такой случай. Когда у меня был маленький рост, мне нужно было читать свою научную работу за трибуной. Я вышла и обнаружила, что трибуна едва достает мне до шеи и микрофон на стойке на уровне носа. Ну куда это годится? Я не растерялась, поправила микрофон и сказала: «Пусть меня плохо видно, но зато меня будет хорошо слышно!». И зачитала свой доклад. То выступление было удачным! С тех пор я уже выросла, к тому же существует обувь на каблуках, но все же если меня попросят выступить при примерно таких же обстоятельствах, я могу отказаться от трибуны и выступить просто так. Не будет ли это слишком самовольно и неправильно: все за трибуной, ая – нет?

Я как раз и рекомендую отказываться от трибуны. Наибольшее влияние на аудиторию оказывает то, что она видит. Выступая за трибуной, вы лишаете себя возможности воздействовать на нее по основному каналу – визуальному. К тому же за трибуной вы не можете двигаться, а статичные объекты привлекают внимание любого смотрящего значительно меньше, чем движущиеся. И еще. Очень важно, какие ассоциации у публики связаны с тем местом, откуда вы выступаете. Если с этой же трибуны в течение нескольких часов звучали занудные и бездарные доклады, вам будет очень сложно сломать выработанный у публики стереотип нудного докладчика. За трибуну стоит становиться, если оттуда до вас прозвучал блестящий доклад, в ходе которого в зале царило оживление. И то в ходе выступления стоит начать перемещаться.

Во время обучения я все время смотрю на кого-то, читаю лекцию для кого-то, а не вообще в пространство – это я знал и раньше, но вот теперь стал обращать внимание на то, что этот кто-то постоянно меняется! То есть одну-две минуты, не больше, я смотрю на одного человека, потом начинаю смотреть на другого и так далее, вроде бы случайным образом, неосознанно. И я заметил одну особенность. Дело в том, что после двух-трех лекций обычно очень точно представляешь, кто в группе сильный, а кто слабый. Так вот, как-то так получается, что, говоря о возможных ошибках, я почему-то всегда смотрю на более слабых учеников, а при обсуждении возможного усложнения задачи, наоборот, на более сильных. Я пока не знаю, плохо это или хорошо, и хотелось бы услышать Ваше мнение.

Оно нелестно. В «Книге для героев» Владимира Тарасова приводится притча, как мастер сказал кому-то: «Ты похож на самых лучших и самых худших людей на земле... Потому что это одни и те же люди». Не бывает сильных и слабых учеников. Говорю Вам как бывший педагог. Это подтверждает тот факт, что когда меняется преподаватель по предмету, рейтинг учеников тоже меняется до неузнаваемости. Впрочем, очень скоро классный руководитель объясняет новичку, кого нужно тянуть на медаль, а по кому колония плачет. И все возвращается на круги своя. А у меня в свое время ребенок, переведенный из настоящей колонии для малолетних преступников, запоем читал Тургенева. И анализировал прочитанное на уровне второго курса филфака. А девочки-гандболистки из спортивного класса прочитали «Войну и мир». И не в усеченном хрестоматийном виде, а целиком. Я это не из хвастовства говорю, а к тому, чтобы повторить: нет слабых учеников. Попробуйте теперь, говоря об ошибках, смотреть на тех, о ком у Вас сложилось впечатление, что они сильные, а говоря о сложных задачах – на «слабых». Причем не просто смотрите, а подразумевайте в них понимание и соучастие. Понаблюдайте, что будет. Пойдите дальше, предложите «слабым» разобраться со сложным материалом. Спросите у них совета или мнения. Не переигрывайте. Но пусть в Вашем взгляде будет неподдельный интерес к их словам. Пройдитесь после лекции с кем-нибудь из них по коридору, обсуждая материал занятия. Через несколько недель Вы не узнаете их, обещаю. Впрочем, не дайте и «отличникам» скатиться в противоположность.

А если я защищаю дипломный проект или зачитываю что-то жутко официальное, то все равно могу отказаться от трибуны?

Если жутко официальное – лучше соблюдать заведенный порядок. Оригинальность всегда вызывает вначале агрессию. Недостаток выразительных средств придется компенсировать зрительным контактом, голосом, паузами, вовлечением аудитории.

До сих пор все свои выступления и презентации я вела на языках, которыми владею свободно. Поэтому с ходу могла привести примеры, скользкие вопросы перевести в шутку и так далее. Но теперь мне придется вести двухдневный семинар на английском. Мой уровень языка такой, что я могу только в виде телеграммы отговорить тезисы и кратко ответить на вопросы. Я с вами полностью согласна, что выступление похоже на секс. Но какой может быть секс, если я

боюсь открыть рот (извините за двусмысленность)?

Давайте продолжать аналогию. Вы плохо владеете языком (тоже простите за двусмысленность). Ваша аудитория владеет им лучше. Мы уже говорили, что если проводить такую аналогию, то оратор всегда в положении мужчины, а аудитория – в положении женщины. Что делать мужчине, если его партнерша, очевидно, владеет техникой секса в совершенстве, а он только освоил азы? Это Ваша ситуация. Большинство попытаются произвести впечатление и будут пыжиться изо всех сил, пытаясь сыграть Казакову наших дней. Если женщина не глупа, она не подаст вида, но вообще ей будут смешны наши потуги. Лучше в этом случае отдать инициативу в руки (снова прошу прощения за двусмысленность) более опытного товарища и постараться получить удовольствие. Что не освобождает вас от соучастия. Как в танце. Мы можем позволить вести партнеру, но это не значит, что мы повисаем на нем безжизненной массой. Вариантов масса, но можно сказать примерно следующее: «Знаешь, милая, ты умеешь делать такие штуки! Давай ты будешь делать так, как тебе хочется, а я буду помогать. Заодно и меня научишь. Идет?»

В этом случае мы остаемся, по сути, мужчинами, ибо проявили инициативу в том, чтобы уступить инициативу. А если бы у нас пришлось ее вырывать силой – это другой разговор.

Как нам перенести это бесценное знание на публичные выступления? Не пытайтесь убедить англоязычную публику в том, что Вы – оживший Шекспир. Подлог обнаружится уже на второй фразе. Поэтому лучше заявить с ходу о том, что публика, безусловно, владеет языком лучше Вас, поскольку Вы – потомок русского мафиози, а они – лордов и пэров (не буквально так, конечно). Подчеркиваю: сказать, что Вы владеете языком хуже их, и сказать, что они владеют лучше Вас, – это две большие разницы. В первом случае – самоуничижение, признание превосходства публики и попытка манипулировать через продуцирование жалости; во втором – комплимент публике, признание ее авторитетности, заслуживающая уважения скромность.

Это Вы произносите с серьезным (и даже трагическим) выражением лица. Тон голоса пониженный. Темп медленный. Взгляд исподлобья. Затем пауза, в ходе которой Вы лукаво осматриваете собравшихся. Затем гордо вскидываете голову и с воодушевлением (на лице улыбка, тон голоса повышенный, темп более быстрый) произносите примерно следующее: «Впрочем, это не означает, что я намерена отказаться от того успеха, которого, безусловно, заслуживаю!». Конечно, здесь должна быть легкая ирония. Обычно в этих случаях Вы сможете увидеть доброжелательные улыбки на лицах собравшихся (доброжелательные, а не снисходительные). Можете начинать выступление. Позвольте публике иногда вести Вас (если регламентом предусмотрены вопросы и реплики по ходу). Попросите с самого начала задавать вопросы сразу, если что-то будет непонятно или потребует пояснений. Этим правом они будут пользоваться весьма умеренно, гарантирую. В конце не забудьте поблагодарить за внимание и понимание (но не за снисхождение!!!).

Все вводные и финальные фразы советую заучить наизусть и отрепетировать со всей мимикой и жестикующей.

Сначала опишу ситуацию, которой не было. Собирается толпа по какому-нибудь торжественному поводу. Меня приглашают просто поприсутствовать. То есть никакой торжественной формы одежды – для поприсутствовать и так сойдет. И вдруг в своей речи один из выступающих упомянул меня и пригласил на сцену сказать пару слов. В принципе, еще можно куда-нибудь скрыться. А можно выйти и сказать что-то, но своим видом при этом сильно контрастировать с остальными. Вы как-то говорили, что успех выступления больше зависит от того, как выглядит оратор, чем от того, что он говорит. Вопрос вот в чем: если выступать приходится

совершенно неожиданно, я могу подготовиться морально, но не смогу физически; что хуже – испортить впечатление своим внешним видом или своим отказом выступить?

Ситуация из серии «из двух зол». Понятно, что сбежать из зала комичнее. Тут я вспоминаю мое участие в крупной международной конференции на заре перестройки. Понаехала тьма иностранцев. Все проходило в фешенебельном отеле, с пафосом и при поддержке госадминистрации. Белые рубашки, галстуки, президиум, красные гвоздики, все такое. Нужно ли говорить, что все были при параде. Шок наступил тогда, когда объявили тогдашнего ректора Киевского литинститута Николая Жулинского. Он вышел на сцену в белом спортивном костюме и без бумажки. Его выступление сразу вызвало интерес уже по этому факту. При этом важно, что он не стал жеманиться и извиняться за внешний вид (хотя попал на конференцию с трапа самолета). Он выступил уверенно, а все присутствующие почувствовали неловкость за то, что сидят в таком нелепом виде. Ничего, теперь он – министр. Главный редактор журнала «Техника молодежи» говорил по этому поводу: «Можете есть и в самом дорогом ресторане руками. Это будет выглядеть естественно до тех пор, пока вы не сделаете извиняющегося выражения лица». Все понятно?

## 22

Я разрешаю и, более того, поощряю учащихся к тому, чтобы задавать вопросы немедленно, как только они возникают. Так вот, если группа больше шести-семи человек, практически всегда попадаете один, который задает вопросы не потому, что ему что-то не понятно, а для того, чтобы показать, какой он умный. Есть ли какие-нибудь стандартные приемы, чтобы бороться с подобными вопросами?

Бороться ни с кем и никогда не нужно. Лучше с публикой не входить в ситуацию противостояния. Оставайтесь в ситуации взаимодействия. Можно решить такую задачу и без кровопролития. По большому счету, наука отвечать на вопросы – большая тема. Это важно и на пресс-конференциях, и на брифингах, и на переговорах, и в семейном конфликте. В первую очередь следует выяснить, что движет человеком, задающим вопрос. В Вашем случае я предполагаю желание обратить на себя внимание. Дайте голодному хлеб, а не подносите под видом батона камень, в соответствии с библейской притчей. Насытите его в один прием. Укажите на него собравшимся и похвалите за глубокий вопрос. Отметьте недюжинные интеллектуальные качества вопрошающего. Попросите его встать и показаться всем собравшимся. Укажите на него как на пример любознательности и пытливости ума. Остальное на Ваше усмотрение. Сделайте это без иронии и перегибания палки. Уверен, этот товарищ удовлетворится надолго. Однажды я имел удовольствие наблюдать, как отвечает на вопросы известный психолог Леонид Кроль. Когда одна из присутствующих задала вопрос из серии тех, о которых Вы говорите, он ответил примерно следующее: «Давайте обратим внимание на девушку, задавшую этот вопрос. В ее годы проявлять подобный интерес к этой глубокой теме более чем похвально. Я рад, что имею возможность выступать перед такими людьми!». Затем он обратился к вопрошавшей: «Я ответил на Ваш вопрос?» – «Да, – сказала она, – спасибо!». Вот так!

## 23

Поза оратора – только стоя, а если сидя, то как быть?

То же самое: спинка прямая, ноги на расстоянии 20-25 см, одна чуть вперед, носки в

стороны, подбородок приподнят, взгляд спокойный, но не наглый. Все то же самое.

## 24

Есть одна специфическая проблема, которой вы не касались, – тезисы выступления. Есть масса случаев, когда без них не обойтись (в частности, когда время на подготовку доклада ограничено). В идеале наличие таких тезисов для аудитории должно быть незаметно. Проблема в том, что если тезисы написаны по-русски, их можно «схватить», скользнув взглядом, но это иногда сбивает темп изложения (надо для себя перевести на язык доклада). Если же писать тезисы на неродном языке, по ним уже так легко не скользнешь.

Тезисы лучше готовить не в письменном виде, а в пиктограммах – специфических рисунках, которые будут вам напоминанием о следующем пункте выступления. Пиктограмма более емкая вещь, чем слово, и снимает проблему языка. Листок с пиктограммами можно разместить в любом месте, где он не будет бросаться в глаза аудитории, но будет хорошо виден вам. Для того чтобы заглянуть в него, нужно очень мало времени, а информация вступает в ассоциативную связь с тем материалом, который вы готовили моментально. Я обычно маркером на двух стандартных листах бумаги рисую несколько пиктограмм, каждая из которых прозрачно символизирует очередную часть моего выступления. Листы эти я складываю пополам домиком. Затем нахожу места на сцене, где эти домики были бы незаметны публике, но хорошо видны мне самому. Это бывает место за цветочным горшком, за спинкой стула, на краю стола президиума. Если таких объектов нет, можно скотчем прикрепить листок к стене. На него не обратят внимания, а вам будут видны пиктограммы даже с большого расстояния. Это неоднократно помогало мне во время продолжительных выступлений. Только независимо от того, насколько продолжительным будет ваше, я рекомендую использовать максимум семь пиктограмм.

## 25

Иногда приходится принимать участие в различных совещаниях и обсуждениях, где все сидят за одним большим столом. Какую позу Вы посоветуете выбрать в этом случае?

Я уже говорил, что публичное выступление во многом похоже на секс. Позу лучше менять, чтобы получили удовольствие обе стороны. И выбирать ее нужно по ситуации. В зависимости от того, хотите ли Вы продвинуть свою позицию или выслушать позицию контрагентов; какого мнения Вы придерживаетесь по поводу излагаемого вопроса; хотите ли обнаружить свою точку зрения сразу или оставить ее до поры в тени. Передо мной стоит сложная задача, мне очень трудно показать эти позы в письменном тексте. Смотрите мой видеокурс «Учимся выступать публично».

## 26

Проблема еще в том, что обычно говорят несколько человек разного положения и очередности не наблюдается. Как вести себя в этих случаях (в смысле вклиниться так, чтобы не перекрикивать и не обрывать на полуслове)?

Лучше с самого начала настоять на том, чтобы был оговорен регламент совещания. Вообще должен быть избран (или назначен) председательствующий, который управляет



ходом дискуссии. Напроситесь сами на эту роль. При этом нужно жестко пресекать попытки нарушить регламент. Если совещание протекает в режиме мозгового штурма, тут одна технология, если нет – другая. Но ведущий должен управлять и темпом обсуждения, и порядком. С самого начала (кроме регламента) должна быть достигнута договоренность о том, что будет обсуждаться и каким должен быть результат обсуждения.

## 27

Я работаю в области информационных технологий, участвую в технических конференциях, выступаю с докладами, провожу семинары и курсы обучения, и все это мне нравится. Аудитория на 99% мужская. Перед КАЖДЫМ выступлением, когда я выхожу перед полным залом мужиков, в моем сознании мелькает мысль: вот они сейчас меня увидели, и что каждый из них при этом думает? «Женщины в технических вопросах ничего не смыслят, а если и смыслят, то не больше меня, и вряд ли можно ждать пользы от этой тетки». Ужас! Умом я понимаю, что ничего подобного они не думают, и все равно эта подлая мысль каждый раз приходит, отравляя мне всю радость от блестящего выступления. Есть ли способ избавиться от такой напасти?

Действительно, очень часто умом женщина понимает, что мужчина думает совсем не то, что она думала о том, что он думает о ней, и о том, что она думает о себе и о нем. Но ничего поделать не может. Способ избавиться от напасти есть. Прием называется «Назвать стереотипы аудитории». Если существуют стереотипы, что блондинки глупее, зато нежнее; что лысые страшнее, зато умнее; что женщины прекрасны, зато в технике не смыслят, – то ничего с этим поделать нельзя. На то они и стереотипы. И одно из свойств стереотипа – агрессивность носителя при попытке его разрушить. И направлена агрессия, естественно, на разрушителя. Если Вы станете доказывать аудитории, что это как раз мужчина в технике ни бум-бум, то и семь минут Вам не дадут говорить. И какие бы Вы примеры ни приводили, про Вас скажут: «Выступала какая-то идиотка, несла галиматью».

В Вашем положении лучше стать союзником аудитории и прикинуться носителем того же стереотипа. Ничто так не объединяет людей, как общность заблуждений. Поэтому, выйдя на сцену и произнеся нужные приветствия, сразу так и скажите: «Конечно, женщинам далеко до мужчин во всех вопросах, связанных с техникой. Спорить с этим глупо. Уже один тот факт, что в зале 99% – мужчины, говорит сам за себя...». Здесь уже Вы и комплимент замаскированный выдали (правда, плюнули в душу одному проценту собравшихся, но тут уж нужно выбирать). Но, кстати, не вздумайте вернуть что-то вроде: «Зато мы готовим лучше!» – погубите все дело. Наоборот, признайте ваше несовершенство как факт. А о том, что Вы лучше готовите, пусть собравшиеся подумают сами. Здесь действует дух противоречия. Если хотите, чтобы мужчины встали на защиту женщин, крикните: «Уже одно только это обстоятельство ясно показывает, что женщины недостойны жить!». Посмотрите, какая будет реакция. Они Вам живо расскажут обо всех достоинствах женщин, о которых Вы и не подозревали и о которых не слышали даже в день, когда у Вас просили руки и сердца. Если же начнете сами себя хвалить, Страшный суд над женщинами начнется уже на Ваших глазах. Где-то у католиков сказано об исповеди: «Если ты обвиняешь себя – Господь оправдывает тебя. Если ты оправдываешь себя – Господь обвиняет тебя». Аудитория в этом смысле ничем не хуже Бога. Действуйте соответственно.

Что же сказать после такого самобичевания? Итак, еще раз: «Конечно, женщинам далеко до мужчин во всех вопросах, связанных с техникой. Спорить с этим глупо. Уже один тот факт, что в зале 99% – мужчины, говорит сам за себя. (Пауза.) Именно поэтому я рассчитываю на Ваше особое внимание и помощь во время моего выступления», – обворожительная улыбка, скромный потупленный взгляд, кокетливая ужимка. «Итак, начнем. "Наша фирма продает такие штуковины, которые помогают делать разные вещи с

такими штуками, которые есть в каждом офисе. Это делает работу приятной и повышает разные показатели“. Так сказала бы женщина. Но поскольку я пришла выступать перед мужчинами, я выучила, как это называется на самом деле». Дальше идет тот текст, который Вы подготовили, но с учетом всего, чему Вы научились, читая рассылку.

Я засею время. Вся эта вводная часть занимает 30 секунд. У Вас остается еще 450, чтобы изложить суть дела. Но все 450 секунд Вы будете пользоваться неотрывным вниманием и постоянной помощью зала. Любая Ваша ошибка теперь будет работать на Вас, ибо будет подтверждать и укреплять Ваш комплимент. Аудитория таких вещей не забывает.

Понятно, что сами слова могут быть и другими. Я, возможно, даже немного перегибаю палку, чтобы иллюстрация того, как работает прием, была ярче. Что именно говорить – Вы придумаете сами. Главное – уяснить принцип.

А теперь задание всем мужчинам: придумайте, с чего начать выступление в женской аудитории мужчине с маленьким носом, учитывая расхожий, с точки зрения женщины, стереотип.

## 28

Радислав, у меня есть вопрос к Вам как к профессиональному оратору. Как вы относитесь к таким часто оспариваемым вещам, как, например, держание рук в карманах? У меня есть довольно много соображений по этому вопросу, но хотелось бы услышать Ваше.

Держание рук в карманах – интересная тема. Мне всегда проще давать рекомендации конкретному человеку. В моторике нет общих правил, и если заставлять человека двигаться противоестественным для него способом, можно многое нарушить в его коммуникации. Совсем недавно я рекомендовал одному из клиентов, с которым проводил индивидуальную работу по подготовке к выступлению на конференции (у нас на это было чуть больше недели), держать левую руку в кармане брюк в определенных местах речи. Это нужно было сделать по двум причинам: сформировать у него самого ощущение непринужденности и отсечь нефункциональные движения кистью. Этим мы также компенсировали статусный и возрастной недостаток по отношению к другим участникам конференции.

Для меня важным показателем являются собственные ощущения человека. И на тренингах и при индивидуальных занятиях я всегда спрашиваю: «Что Вы чувствуете? А здесь? А здесь? А общие ощущения какие? Скорее комфортно или скорее некомфортно? А так? Лучше?» И так далее.

Я сам довольно часто держу руку в кармане, когда выступаю перед публикой. Однако есть ситуации, когда это неприемлемо. Все зависит от характера мероприятия. Этого нельзя делать, когда Вам вручают правительственную награду, когда Вы зачитываете некролог, когда поздравляете молодоженов и так далее. Этого нельзя делать в самом начале речи и в финале. Этого нельзя делать, если у вас нет карманов. Не сомневаюсь, что вы и самостоятельно можете определить ситуации, когда этого не следует делать.

Впрочем, и это еще не все. Если ситуация позволяет и вы руку в карман запустили, не пихайте ее слишком далеко. И Боже вас сохрани начать там что-нибудь вертеть! Вы же помните, что движущиеся объекты обращают на себя наше внимание в семь раз сильнее, чем статичные. Можете себе представить, куда будут направлены глаза собравшихся?

Мне кажется, что давать общие для всех рекомендации о таких нюансах, держать ли руку в кармане, – все равно что однозначно сказать, как лечить то или иное заболевание. На мой взгляд, нужно подходить индивидуально. А как думаете Вы?

## 29

Всегда с большим интересом читаю Ваши рассылки. Особенно мне импонирует Ваше чувство юмора. Скажите, это врожденный навык или приобретенный? В связи с этим вопрос: возможно ли его приобрести? (Я имею в виду юмор в своих высказываниях, так как, я полагаю, если я на него реагирую, то еще не все потеряно.)

И здесь у меня нет однозначного ответа. Думаю, у Вас не все потеряно уже потому, что Вы об этом говорите. На самом деле чувство юмора – понятие растяжимое. Есть остроумие, а есть острословие, как говорит Жванецкий. Первое сложнее и требует жизненного опыта, мудрости. У меня, скорее, второе. Хотя тяготение к первому наблюдается. С годами все более. Причем жизненные трудности и катаклизмы больше склоняют именно к остроумию.

### 30

В одной из своих рассылок Вы написали следующее: «Выступая перед публикой, мы должны выглядеть так, как будто нам безразличен исход нашего выступления». Какие приемы Вы можете посоветовать, чтобы вести себя перед публикой безразлично?

Лучший из всех известных мне приемов – это на самом деле чувствовать себя безразлично к результату выступления. Это не отменяет стремления к достижению цели. Вы должны четко представить себе (во всех деталях) все возможные варианты исхода Вашего выступления. От самого печального до самого феерического. И внутренне принять для себя все. Это, возможно, звучит необычно. Но именно в этом один из секретов успеха публичного выступления. Что бы ни случилось, это не должно вызвать у вас переживаний. Никаких. Ни безумной радости, ни безутешного горя. Никаких!!! Об этом легко сказать. Но не так просто сделать.

### 31

В одной из своих рассылок Вы написали такую фразу: «Некоторые женщины в откровенном разговоре признавались мне, что спокойное безразличие мужчины иногда может так завести их, как не заведешь, даже стуча молотком по всем эрогенным зонам сразу». А в другой написали, что «безразличие к женщине может очень пагубно отразиться на отношениях между мужчиной и женщиной». Чему же верить?

Запомните эту фразу: «Никому нельзя верить. Ни в чем. В том числе мне. В том числе в том, что мне нельзя верить». А женщинам как можно верить после такого противоречия?! На самом деле противоречия никакого нет. Мы уже говорили о том, что оратор всегда в позиции мужчины (независимо от биологического пола), а публика всегда в позиции женщины (независимо от биологического пола). И реакция публики на проявление безразличия может быть очень разной. Поэтому предлагаю раз и навсегда разграничить безразличие к публике и безразличие к исходу выступления. Это все расставляет на свои места. Согласны?

### 32

Иногда, например, когда смотришь по телевидению концерт «Песня года»,

создается впечатление, что публика сидит в зале как-то отрешенно, да и реагирует слабо. Такое ощущение, что люди пришли на еще одну занудную лекцию.

Так и есть. Если вы когда-либо были участником записи телепрограммы, вы могли почувствовать, что внимание ведущих и исполнителей направлено на телекамеры. Публика, являясь не основным объектом внимания, а лишь статистом, быстро теряет интерес к происходящему. Хотя исполнители достойные, сцена оформлена красиво, да и вообще... Так что все закономерно. Вы ведь не удивляетесь, что женщина, с которой Вы пришли в стриптиз-бар, теряет к Вам интерес значительно быстрее, если Вы больше таращитесь на сцену, чем смотрите ей в глаза, держите ее за руку и говорите:... (далее по ситуации). Так ведь?

### 33

Правда, что ставя в компании в центр внимания других, тем самым привлекаешь внимание к себе?

Броская фраза. В духе Дейла Карнеги (бедненький, опять ему икается). Вообще-то, правда. А зачем? Если есть цель и подобное поведение является этапом к ее достижению – я это понимаю. А если просто так, то это выглядит странно и компанией сразу просекается. И потом, есть замечательное изречение: «Мало быть правым, нужно быть правым вовремя». Прием, о котором Вы говорите, называется «Возвышение эго аудитории» и применяется только на первом и четвертом этапах коммуникации. Я бы очень хотел дать это подробнее, но тогда необходимо использовать графику. На тренинге это дело десяти минут. В книге же технически невозможно. Я, в частности, для того и фильм решил снять, чтобы компенсировать недостаток наглядности в нашем общении. Впрочем, Вам сейчас и без кино станет ясно, о чем я хочу сказать. Вообразите, что Вы легли с женщиной в постель. Начинаете ее... это... ну «ставить в центр внимания». Говорите что-то вроде: «Ты самая замечательная-раззамечательная. Ты самая красивая-раскрасивая». Ей это явно нравится. Вы продолжаете: «Ты меня сводишь с ума. Ты не даешь мне спать ночами. Ты не идешь у меня из головы. Я таких не встречал». Так продолжается минут двадцать. Тут Вы замечаете, что ей уже становится плохо. Почему? Ведь Вы же ставили ее в центр внимания! А потому, что всему свое время, нужно и к делу переходить. При общении с публикой то, что Вы собираетесь сказать, нужно сказать в тот момент, когда создан эмоциональный фон для восприятия. Иначе вас заподозрят в интеллектуальной импотенции.

Таким образом, запомните, что первый и четвертый (заключительный) этапы любой коммуникации проходят преимущественно на личностно-эмоциональном плане, а второй и третий – на предметно-логическом. Тут дело нужно говорить, а не комплименты. Достигается тренировкой.

### 34

Совсем недавно я стала телеведущей. На репетициях я вела себя перед камерами абсолютно свободно. Все прочили мне успех. Первый прямой эфир прошел действительно блестяще, я общалась со зрителями свободно. Однако потом у меня начались проблемы. Как только после очередного репортажа в наушнике раздавался голос режиссера: «Студия!», на меня напал дикий ужас, у меня стало заклинивать шею, и я с трудом поднимала голову к телесуфлеру. Что творилось в этот момент у меня на лице... Зрители звонили и спрашивали: «Кто обидел вашу ведущую?» Самое плохое, что я зафиксировалась на этом ощущении и теперь не могу от него избавиться. Может быть, это оттого, что я вынуждена держать ровно

спину и позвоночник у меня напряжен, а может быть, это просто психологическое состояние? Можно ли решить эту проблему? (Только не говорите про мануального терапевта...)

Это и психологическое состояние, и физиологическое. Они не бывают одно без другого. Про мануального терапевта говорить не буду. А про психотерапевта – не грех. Известно, что телекомпании, заботящиеся о психологическом состоянии своих «говорящих голов», обеспечивают им постоянную психологическую поддержку. Работа в прямом эфире требует определенной стрессоустойчивости. Поэтому я довольно значительную часть тренинга по публичным выступлениям посвящаю именно развитию этого навыка. А у нас считается, что достаточно напихать в голову знаний о том, как и что нужно говорить.

Постарайтесь вспомнить, с чего все началось, какая ситуация стала первопричиной этого состояния. Когда Вы его испытали впервые? Если владеете навыками медитации или аутотренинга, поставьте соответствующую музыку, расслабьтесь и вернитесь в тот день. Представьте ситуацию в деталях, испытайте те же ощущения, что и тогда. Теперь сознательно «отмотайте пленку» назад и прокрутите снова, только на этот раз с хеппи-эндом. Если причиной стал наезд режиссера, представьте, что он хвалит Вас; если презрительный взгляд оператора, то представьте, как он смотрит на Вас с восхищением, не имея сил отвести взгляд, и так далее. Метод работает и в других ситуациях. Возможно, справитесь и без специалиста. Но, учитывая особенности профессии, я бы все-таки наведалься к нему. Впрочем, причины могут находиться и за пределами Вашей профессиональной деятельности. Мне нужно больше информации для точной рекомендации. Советую освоить прочитанное, возможно, это натолкнет Вас на правильное решение Вашей проблемы.

## 35

У меня возник такой вопрос (в связи с тем, что Вы эту тему почти не затрагиваете): как вести себя на сцене музыканту-исполнителю? То есть в принципе я представляю этот процесс как раз при отсутствии всяких задних мыслей о том, как воздействовать на публику. Но, возможно, есть какие-то приемы? Может, говорить какие-то особенные фразы или двигаться как-нибудь специально? То есть как добиться результата, чтобы публика, пришедшая на концерт, вне зависимости от музыкальных пристрастий каждого пришедшего, была приятно удивлена и покинула концерт в приподнятом расположении духа, а на следующий день пошла и купила компакт-диск данного исполнителя? С уважением, Настя.

Настя, на моей памяти движения попой независимо от музыкальных пристрастий публики существенно влияли на объем продаж диска только у Бритни Спирс и Дженифер Лопес. В остальных случаях успех на сцене – многофакторная вещь. Нужно понимать, что продукт шоу-бизнеса – тоже ПРОДУКТ, и по отношению к нему действуют все законы маркетинга. Одних приемов коммуникации здесь недостаточно. Они просто являются составляющей всего комплекса маркетинговых коммуникаций, включающих и рекламу, и пиар, и собственно промоушн. Коммуникация с аудиторией строится в соответствии с транслируемым имиджем исполнителя. Лидер панк-группы скажет зрителям: «Хай, чуваки! Кому по тяге клево оттянуться? Мы щас слабаем пару угарных хитов, отрывайтесь по полной». Этот же текст трудно себе представить в устах Мстислава Ростроповича. Хотя с продажей дисков и приподнятым настроением у обоих исполнителей все в порядке. Да и движения на сцене у того и другого, мягко говоря, различаются. Профессионал-продюсер в каждом конкретном случае знает, как воздействовать на конкретную публику. И именно это заставит вас делать. Если же вы хотите в лобовую заставить людей купить диски, то после выступления сделайте жалостливое лицо и, сохраняя зрительный контакт с аудиторией,

скажите, что продюсер пообещал расторгнуть с вами контракт, если после концерта не будет куплено по меньшей мере 200 дисков (пусть вашим вдохновителем будет Киса Воробьянинов). Они будут куплены не на следующий день, а в этот же.

## 36

В психотерапии есть такое понятие, как «захват» пациента, когда эффект от терапии во многом определяется первыми минутами общения, во время которых врач должен «произвести впечатление». Другими словами, «покажи людям чудо, а затем можешь делать с ними что хочешь». В связи с этим вопрос: используете ли Вы как профессиональный оратор какие-либо «беспроегрывные штучки», позволяющие с первых секунд выступления «удивить» слушателей. Прекрасно понимаю, что все то, о чем писалось в предыдущих номерах рассылки, действует примерно по этому же механизму, но эти приемы достаточно «мягкие», «малозаметные», действующие на глубокие подсознательные структуры восприятия. А нет ли в Вашем арсенале более «жестких» техник, которые позволяют «шокировать» в хорошем смысле этого слова публику. Или, на Ваш взгляд, это лишнее?

Если ситуация позволяет, то можно использовать и «жесткие» техники, и «беспроегрывные штучки». Но здесь нужно четко понимать, что это будет способствовать достижению цели. Если же это трюк ради трюка, то лучше воздержаться. У меня нет набора таких трюков. Пережеванное не вкусно, поэтому я каждый раз придумываю что-нибудь новенькое. Но в любом случае это требует филигранного владения аудиторией и повышенной чувствительностью к обратной связи. Это приходит с опытом. Если сработать не очень чисто, можно все испортить. Впрочем, и у меня бывают помарки. Например, на презентации моего тренинга я, выйдя на сцену и глядя в одну точку, довольно громко и отчетливо считал до шести. Потом еще секунд десять была гробовая тишина. Затем я саморазоблачился и обрадовал собравшихся тем, что они на подсознательном уровне уже приняли решение, участвовать в моем тренинге или нет, на том основании, что первые шесть секунд формируют базовое впечатление о выступающем. В другом случае, когда аудитория не сразу ответила на мой вопрос, я повесил на нее вину за то, что я, авторитетный высокооплачиваемый тренер, устраиваю клоунаду, а аудитория сохраняет репутацию, боится, что корона с нее упадет, блюдет свой имидж. Я тут ради них распинаюсь, отбросив все условности, а они сидят, как в цирке. Стыдно, товарищи! А мне даже очень обидно и совсем не хочется продолжать дальнейшее общение. Непрошенная слеза навернулась на глаза некоторых обвиняемых. После этого, естественно, произошло разоблачение приема и обмен впечатлениями. Кстати, почти всегда, применив тот или иной «жесткий» прием или трюк, я указываю аудитории на это. Тут я иду за Арутюном Акопяном, который, показав фокус, тут же раскрывал его секрет. Фокус становился еще загадочнее, и всякая надежда повторить его окончательно покидала зрителей.

Приходилось мне и шумно срывать лист блокнота с флип-чарта, и после объявления моего выступления не выходить на сцену несколько минут, и заирать оратора, предшествующего мне, и выходить в странном виде (в очках для слепых и с поводырем или в камуфляже) и так далее. Но скажу вам по секрету, что все это – игрушки. И потребность в них с опытом снижается. Гораздо больший кайф начинаешь ловить, когда достигаешь цели, используя минимум ресурсов. Это напоминает мне анекдот о молодом скрипаче-виртуозе, который на концертах со страшной скоростью перебирал ноты и имел неплохие, но сдержанные аплодисменты. После него всегда выступал старый скрипач, который просто тянул одну ноту, но делал это так, что публика рыдала. И успех у него был оглушительный. Когда молодой поинтересовался, в чем тут дело, старик ответил: «В том, что ты еще ищешь (и передразнил его метания по грифу скрипки), а я уже нашел».

Хотелось бы услышать совет по поводу опозданий к началу выступления. Мне предстоит выступать с лекцией перед своими коллегами. Опоздавшие будут обязательно, и им не удастся незаметно и бесшумно проникнуть на задние ряды. Стоит ли прервать выступление, уделив даже пятисекундное внимание новоприбывшим, приветствуя их, а если они опоздали ненамного, то хотя бы в двух словах повторить для них, что было сказано ранее?

Это хороший вариант. Но если каждые три минуты будет входить очередной опоздавший, то постоянным повторением сказанного Вы накажете тех, кто пришел вовремя. Со временем это станет их раздражать.

Если не обращать внимания на них, то ведь, возможно, они станут трогать за плечо соседей, спрашивая у них, о чем говорили?

100%. Особенно если Вы рассказываете интересно.

Опоздавшие, которые не прошли «подготовительную обработку» оратором, могут не поймать нить разговора и скучать все оставшееся время.

Есть и такая опасность. Таким образом, лучший вариант – каждого входящего (не прерываясь) приветствуем взглядом и легким кивком, в котором подразумеваем следующий текст: «Здрасьте-здрасьте, ничего-ничего, не извиняйтесь, проходите быстренько, не стесняйтесь». Если он начинает теребить соседей, получает взгляд с легким укором. Можно сказать: «Чуть позже я вкратце повторю основные моменты». Подготовительная работа пусть Вас не беспокоит. Есть такой «синдром эмоционального заражения»: когда опоздавший попадает в разогретую аудиторию, он чудесным образом тоже проникается теми же чувствами, которые хороший оратор сформировал у публики до его прихода.

Ваша рассылка самая полезная из всех, на которые я подписан. Очень нужное дело. Спасибо за ответ на мой первый вопрос, мы в корне пересмотрели способ подачи материала на нашем семинаре по продвижению программных продуктов фирмы 1С. Хочу задать Вам вопрос на тему, которую Вы не затрагивали в рассылке. Опишу суть, как я ее вижу. У каждого человека есть два словарных запаса: один словарь – это слова, смысл которых человек знает, другой – слова, которые он использует в своей речи. Второй словарь, естественно, часть первого, и значительно меньшая (у меня, я думаю, в несколько раз, как у других – не знаю). Проблема в том, что, выступая перед публикой или пытаясь сформулировать свою мысль в обычной беседе, я не могу в нужный момент подобрать нужное слово, хотя точно знаю, что такое слово есть и мне оно знакомо (да и не одно). В результате после продолжительного «э-э-э-э-э-э-э...» приходится заново перестраивать фразу, если слово так и не вспомнилось или может повиснуть очень нелепая пауза. И второй вариант фразы, как правило, звучит в этом случае гораздо хуже и косноязычнее. Как правило, это касается слов, редко употребляемых в повседневной речи, или специальных терминов. Наверняка существуют какие-нибудь упражнения, помогающие устранить эту проблему.

Способов выкрутиться из ситуации, когда Вы забыли, о чем говорить дальше,

несколько. Первый заключается в том, что нужно сразу перескочить на следующую мысль, не пытаясь вспомнить забытое. Развивая новый тезис, Вы чаще всего находите слова по прежнему вопросу. Когда вспомните, можете вернуться к прежней теме. Второй способ заключается в том, что необходимо начать снова ту же мысль, только другими словами. Если не сработает, в силу вступает первый способ. И последний – зацепитесь за одно из последних слов в предложении и стройте повествование от него. Как это сделать?

Упражнение, которое я обычно предлагаю в тренинге, называется «Порожняк». Порожняк – это железнодорожный состав, состоящий из пустых вагонов. Так и при выполнении этого упражнения – смысл слов не важен. Задача состоит в том, чтобы в течение, например, двух минут безостановочно говорить, преданно глядя окружающим в глаза.

Ваш голос и поза указывают на то, что Вы говорите осмысленные вещи. При этом метете полную пургу. Обычно первую фразу подбрасывает группа. Ну, например: «Птицы улетают в теплые края». Ваш текст может звучать так: «Птицы улетают в теплые края. Что это за края такие? Это, вероятно, те края, где тепло в то время, когда у нас холодно. Почему у нас холодно? Зима. А зима, как известно, тем и отличается от лета, что в это время года понижается температура. Температура воздуха измеряется у нас в градусах Цельсия. Кто такой Цельсий, я не знаю, но слово "градус" мне знакомо. Например, бывает 40 градусов, но это не температура, а крепость. Когда я говорю о крепости, я вспоминаю, как мы с классом ездили на экскурсию в крепость Аккерман...». И так далее... Что дает это упражнение? Во-первых, вырабатывается навык быстрого подбора нужных слов. Во-вторых, снимается страх запинки. И мы меньше ошибаемся в реальных ситуациях. Для начала рекомендую выполнять это упражнение по две минуты в день. Постепенно можно увеличить это время до 10 минут. Через месяц напишите, как у Вас стали обстоять дела с Вашей проблемой. Удачи!

## 39

Как нарабатывается речевой навык? Пока говоришь в мыслях, все хорошо; как только начинаешь говорить голосом, все мысли улечиваются, как быть?

Это обычное дело. У меня то же самое. Только немного иначе. Говорю я лучше, чем думаю, а вот перенести то же самое на бумагу сложно. Иногда в голове появляются блестящие мысли. Когда же я сажусь за компьютер, получается грубо и коряво. После полутора часов мучений я вскакиваю и с воплями «О, я не гений!!!» начинаю метаться по комнате. Но я заметил, что если писать каждый день, это получается лучше, чем после перерыва. Таким образом, ваша задача – находить способы выражать свои мысли сразу по мере возникновения. Просто иногда думайте вслух.

## 40

Изначально четкое произношение постепенно начинает сипеть, что делать?

Перед выступлением рекомендую провести настройку голоса. Это занимает не более 10 минут. Аппарат разогреется и будет звучать без сипа. Чтобы не пересказывать упражнения своими словами, рекомендую заглянуть на сайт специалиста в этой области Владимира Багрунова [www.bagratiid.com](http://www.bagratiid.com). Рекомендую, кстати, не только для публичных выступлений. Однажды мы с Владимиром поработали над настройкой моего голоса в течение нескольких часов. Сразу после этого я позвонил одной моей знакомой. Просто по делу. После первых моих фраз она сказала: «Ну-ка перестань со мной говорить таким голосом, у меня мурашки по коже бегают».



Я учусь в престижном юридическом вузе, в нашей группе меня начали раздражать выступления некоторых товарищей. И раздражителем являются слова-паразиты. Один из них в своих ответах постоянно употребляет слова «вот» и «так сказать», например: «Избирательный процесс – это, так сказать, процесс выбора кандидатов в представительные органы власти, вот, в соответствии, так сказать, с существующим законодательством, вот». Один раз я не поленился и сосчитал: за пять минут он произнес слово «вот» 75 раз, а «так сказать» раз 50 (говорит быстро, не успевал палочки ставить). Задолбало. Но это бог с ним. Больше меня раздражают ответы другого товарища, который мало того что всегда садится чуть ли не на заднюю парту, так еще и говорить стал тише; специально он, что ли, это делает, чтобы все напрягались? Я, в частности. И у него есть слова-паразиты вкупе с тихим голосом и позой (стоячая, нога за ногу, рука одна держит подмышку, другая подпирает подбородок – смотреть страшно); меня все бесит. Слова-паразиты «ну» и «как бы»; «как бы» – это вообще болезнь, грешен, сам этим страдаю, но слежу и стараюсь не произносить без надобности. Что с этим делать? Успокойте меня, plz.

Доктор приехал. Раздевайтесь, больной. Когда вас кто-либо раздражает – я бессилен. Разве что могу порекомендовать задуматься, а нет ли у вас похожего недостатка. Известно, что собственные недостатки раздражают нас в других людях гораздо больше, чем их эксклюзивные. Для того чтобы изжить слова-паразиты, достаточно трех дней. Во всяком случае, участники моих тренингов за это время справляются. Прием до глупости прост. Всякий раз, когда ловите себя на слове-паразите, вы произносите сразу что-нибудь на выбор из предлагаемого пакета: «мяу!», «кукареку!», «геннацвале!», «вашу мать!». Можете придумать то, что вам больше по душе. Но условие: вы должны это произнести, где бы ни находились и с кем бы ни говорили. Прежде чем начнете эту работу, попросите друзей и родственников о помощи. Если они поймут вас на паразите, то должны будут напомнить, что вам нужно сделать. Работа по изживанию паразитов превратится в интересную игру. Желаю успеха!

Мне интересно, что именно и как вы изучали «несколько лет пыхтения», и во-вторых, возможно ли обучение «на Радислава Гандапаса»?

Пыхтение заключалось в прочтении нескольких центнеров бумажной дряни со словами «риторика» и «ораторское искусство» в заглавии, в бесполезной трате многих дней на тренингах и семинарах на ту же тему в исполнении бездарных лекторов, решивших, что они могут этому обучать, не утруждая себя тем, чтобы для начала овладеть этим навыком самим. Это пыхтение выразилось в ночных переписываниях двадцати вариантов одного и того же выступления, в ночных же репетициях на кухне полупшепотом, чтобы не разбудить домашних и соседей; на уроках в школе и университетских лекциях и, собственно, в самих выступлениях – жутких и ошеломляющих, вялых и искрометных, позорных и триумфальных. И вот теперь «на Радислава Гандапаса» можно выучиться. Пока эксклюзивным правом подготовки по этой специальности пользуется на территории нашей галактики сам Радислав Гандапас. После тренинга вам присваивается звание «Радислав Гандапас Первой Степени». С этим вы и идете в мир.

Вскоре мне предстоит выступать перед публикой, отношение которой ко мне, мягко говоря, «не очень хорошее». Как составить выступление, чтобы после него публика поменяла свое отношение ко мне и к предмету выступления? То есть как сменить отрицательное отношение публики на положительное?

Это очень сложно. Политтехнологи, например, никогда не направляют усилий на переубеждение противников – это бесполезно. Стереотипы обладают определенной устойчивостью (читайте Ухтомского). Основное направление удара – колеблющиеся. Если Вам повезло настолько, что все поголовно только и ждут возможности, чтобы воткнуть Вам украдкой стилет меж ребер, то шансов избежать этого не особенно много. Но есть. Я бы посоветовал прием «Свой/чужой». Затем я использовал бы прием «Назвать стереотипы аудитории»: «Многие в этом зале, вероятно, относятся ко мне и к той теме, которую я собираюсь представить, не лучшим образом. Это вполне понятно. Будь я на вашем месте, я, возможно, вообще не стал бы меня слушать. Но раз уж вы пришли, я хотел бы поблагодарить вас за это. Ближайшие 20 минут я проведу в борьбе с соблазном переубедить вас. Думаю, правильнее будет просто изложить те факты, на основании которых я пришел к этим спорным выводам». Что-то вроде этого... Самое главное – удержаться от самоуничтожения и лести.

#### 44

Радислав, вы упоминаете о том, что сложнее записать родившееся в голове, чем сказать это. У меня же чаще наоборот: любое выступление на бумаге замечательно, но выступить с ним так, чтобы это была не скороговорка, практически невозможно. Даже замечательно зная предмет разговора, но раз заглянув в подготовленный текст, я не могу из него «вынырнуть». Полина.

Полина, с этой минуты я запрещаю Вам готовиться к устному выступлению письменно. Все, что Вам разрешается, – рисовать пиктограммы, в которых будет зашифрован приблизительный ход мысли во время выступления. Записыванием Вы сами блокируете возможность блестящего выступления. Письменная и устная коммуникация – две большие разницы. Не буду этого тезиса развивать, просто примите результат моих исследований этого вопроса в готовом виде. Поначалу будет непривычно и страшновато, как под куполом без страховки. Но Вы не акробат, а птица, поймите это! И веревочка, которая, как Вы думаете, не дает Вам упасть, на самом деле не дает Вам взлететь. Все. Экипаж прощается с вами и желает вам приятного полета!

#### 45

Радислав, имеет ли смысл принимать солидный вид на пресс-конференции? В смысле надеть строгий костюм, постричься? Сам я считаю, что для СМИ желательно отличаться от серой массы и иметь неординарный вид (впрочем, не только для СМИ).

Если объект не спозиционирован, он воспринимается с настороженностью. Если вызывающим прикидом ты обозначишь себя как «чужого» – дело труба. Задают. Выпендриваться можно, когда тебя уже знают. Если Филипп Киркоров подерется в ресторане, об этом напишут газеты. Если ты – тебе просто отобьют почки в ментовке. Правда ведь?

## 46

Есть ли у Вас видеокассеты с Вашими тренингами? С удовольствием читаю Вашу рассылку, пытаюсь выполнять Ваши рекомендации, но не хватает навыков. Может, видеокассеты с записями Ваших тренингов помогут?

Помогут. Это сильнодействующий препарат. Но я не снимаю своих тренингов на видео. Ибо это напрягает участников. Особенно если они знают, что эти записи станут доступны и другим. Сейчас в Интернете можно приобрести мой видеокурс «Учимся выступать публично», в котором удалось показать то, чего нельзя описать просто в тексте рассылки. Там есть и элементы живого настоящего тренинга, и индивидуальный тренинг с сидящим перед экраном, и иллюстративный материал из хроники реальных выступлений.

## 47

На конференции мой оппонент после того, как я ответила на его вопросы, высказал мнение, что «отвечать на все вопросы сразу, не задумываясь, – дурной тон». Хотелось бы узнать Ваше мнение как специалиста. Татьяна.

Татьяна, Вы мне симпатичнее, но Ваш оппонент прав. Задумываясь, Вы показываете уважение к вопрошающему. Вы хотите дать взвешенный ответ. Вы подбираете слова. Вы возвышаете на секунду его эго, которое ликует: «Ну что, дорогуша, задал я тебе задачку?!!». Хотите усилить эффект? Прежде чем ответить, оцените вопрос: «Необычный вопрос», «Очень своевременный вопрос», «Вы задали мне очень острый вопрос», «Ну и вопросыки у вас!!!». Если перед Вами задача довести оппонента до экстаза – примените следующую мою рекомендацию. Когда он задает вопрос с подковыркой, умеренно побледнейте и, глядя прямо в глаза (как Вы это умеете), скажите: «Вы просто смутили меня своим вопросом. Я даже не знаю, что Вам ответить». Высока вероятность, что он сам ответит за Вас (внутренне восторгаясь собой). А в часы досуга настроит анонимку в Нобелевский комитет с предложением номинировать Вас на премию. Секрет здесь в том, что во время выступления Вы должны направить на сидящих в зале вектор Вашего внимания. Если же Вы отвечаете без запинки, да еще и любуетесь собой, Вы поступаете непрофессионально. Ощущения, впечатления и мысли аудитории должны быть объектом Вашей заботы, а не Ваша неотразимость. Было бы смешно, если бы профессиональная путана увлеклась собственными прелестями и ощущениями, если бы врач-стоматолог увлекся наблюдением за своей ловкостью, массажист загляделся бы на собственные крепкие мускулы... И так далее. Таким образом, если Вам задают вопрос, не бойтесь выглядеть ослом. Публике это понравится.

## 48

Радислав, я нуждаюсь в Вашей консультации. У меня сомнения по поводу одежды. При выступлении допускается раздевание? Не подумайте плохо. Я имею в виду только пиджак или что-то в этом роде. Или лучше сразу прийти в такой одежде, чтобы ничего не снимать? Венера.

При выступлении очень даже допускается раздевание. Однажды я был на тренинге известного консультанта Пола Сториманса (Амстердам). В ходе работы он снял пиджак. Позднее ослабил узел галстука и расстегнул верхнюю пуговицу рубашки. Еще позднее снял галстук. Затем закатал рукава рубашки. Затем снял ее вовсе и остался в футболке. Если бы

семинар не закончился, могло бы произойти непоправимое. Я не помню, о чем он говорил, но как – запомнил. Здесь срабатывают сразу несколько механизмов. Во-первых, движущиеся объекты, как вы знаете, больше привлекают внимание, чем статичные. Во-вторых, налицо слом стереотипа, а это всегда обостряет внимание. Плюс, как я предполагаю, включаются корневые инстинкты (я имею в виду продолжение рода). Они вообще идут мимо сознания. У вас на глазах раздевается молодая девушка. Не полностью, конечно. Но это только в реальности не полностью. Воображение может пойти дальше. Информация ваша, Венера, конечно, забудется. Но впечатление останется.

## 49

Что лучше: растрогать публику до глубины души, говоря о нравственности, духовности, любви, или деловито и рассудительно преподнести свое выступление?

Я уже писал в рассылке, что лимбическая система мозга, ответственная за наши чувства, гораздо сильнее, чем неокортекс, контролирующий интеллект. То есть когда говорят чувства, мысли молчат. Вывод делайте сами.

## 50

Сейчас я хотел бы ответить на одно большое письмо, повествующее о «провале», как назвал это автор (текст автора дается курсивом). Справедливости ради нужно сказать, что в письме есть также рассказ и об успехе. Поздравим Максима, но нам полезнее проанализировать именно провал. К чему я вас и приглашаю.

Уж не помню где, но Вы писали, кажется, что у оратора не бывает провалов, это лишь опыт, а он со знаком «←» не бывает... Ну не знаю, спорное утверждение...

Это бесспорное утверждение. Как-то я участвовал в управленческих поединках в Турции. Было 48 участников. Несколько поединков, из которых я вышел победителем, не принесли мне ничего, кроме удовлетворения самолюбия. Когда же я позорно проиграл в полуфинале, то на несколько дней погрузился в анализ. Это был именно тот бой, который принес мне пользу. А польза – она и в Африке польза. По прибытии в Москву я провел уже несколько переговоров и даже дал одну консультацию, в которых был воплощен опыт, приобретенный в проигранном мною поединке. Тех же, в которых я выиграл, я уже и припомнить не могу. Так что это все-таки спорное утверждение?

Когда я оглядываюсь на свою жизнь, я возношу хвалу Небесам за все ситуации, в которых я облажался. Именно выводы из них привели к тем успехам, за которые я возношу благодарность уже не только Небесам, но и себе самому. Главное в этом деле – не поддаваться эмоциям и не пытаться все свалить на других: «Вот же, блин, козлы!!!». Ибо ситуация дана вам для роста над собой, для развития. Жизнь никогда не ставит перед нами задач, с которыми мы не можем справиться. И если задача кажется трудной – возрадуйтесь, ибо это означает, что жизнь хорошо думает о вас, она имеет на вас виды. Сделайте шаг в зону ближайшего развития! Но знайте, что как только вы приставите вторую ногу, жизнь подбросит вам задачку потруднее. Я буду безгранично рад, если вы используете мои тренинги, рассылку и видео для того, чтобы расти над собой. Ибо именно в этом – смысл человеческой жизни. Впрочем, есть и другой путь: диван – чипсы – телевизор. И никаких волнений. Каждый выбирает по себе...

Итак... Не буду долго размазывать свое выступление по письму, напишу главное. Во-первых, я логично структурировал свое выступление, исходя из Вашей

рассылки: выбрал то, что нужно именно студентам (информация по пресс-конференциям им в ближайшие лет пять не понадобится)...

Ошибка номер один. Кто Вам, Максим, сказал, что понадобится этим студентам в ближайшие пять лет? Да это и не может быть главным критерием выбора темы. Первоклассница с гигантским интересом слушает, как Вы отвечаете на вопрос «Откуда берутся дети?» И не приведи Господь, чтобы ей эта информация понадобилась в ближайшие пять лет. Но слушает ведь, открыв рот! Я до сих пор помню лекцию геолога о тектонических процессах, которую слышал лет пятнадцать назад. Информация эта мне понадобилась только позавчера, когда моя знакомая не могла отгадать в кроссворде слово, связанное со смещением земной коры. А впечатление живет до сих пор. Я помню его лицо, его фамилию, место, где эта лекция проходила. А Ваше выступление студенты надолго запомнят?

Я много раз говорил, что воздействие на аудиторию зависит от темы только на 10%, на 30% – от того, как вы говорите, и на 60% – от того, что аудитория видит. Кстати, Вы, Максим, достаточно активно задействовали визуальный канал? Ваша мимика была богатой, Вы жестикулировали, перемещались по залу, показывали схемы/графики/таблицы/картинки, использовали глаголы движения и визуализации?

... во-вторых, выстроил, как мне показалось, логически: сначала о подготовке к выступлению, затем приемы по ходу выступления, далее о заключении, а в конце о типичных проблемах...

Согласно моей теории, выступление должно состоять из четырех частей. В первой Вы занимаетесь установлением контакта с залом. Приветствуете аудиторию, говорите о том, насколько Вам приятно выступать именно перед этими людьми, насколько важна и интересна для Вас тема выступления. Можете и пошутить, если обычно Вам это удается. В общем, стараетесь покорить зал. Когда почувствовали, что интерес к Вам стал нарастать, самое время переходить ко второму этапу. Вы ловко переносите интерес к Вам на тему выступления. Памятуя о том, что в коре головного мозга человека центров возбуждения больше, чем центров удовольствия, логично начать с негативной информации (она привлекает большее внимание, чем позитивная). Именно ЗДЕСЬ и нужно говорить о проблемах. Когда аудитория уже достаточно озаботилась, толкаете маятник внимания в противоположную сторону и переходите к третьему этапу, где раскрываете пути решения этих проблем. Описываете выгоды использования рекомендуемых Вами приемов. Даете красочную картину замечательных перспектив. Когда почувствуете, что аудитория уже еле сдерживается от того, чтобы броситься к Вам и расцеловать, можно переходить к четвертому этапу. Это выход из контакта. Методы и приемы те же, что и в первом. Compliments, шутки, рассказ о том, насколько Вам было приятно, и так далее. Таким образом, Вы закрепляете впечатления о вашем выступлении. Это похоже на борьбу: захват – бросок – лопатки – удержание. Это похоже на секс: прелюдия – половой акт – оргазм – финальные ласки. Это похоже на жизнь...

НО: нужно было заранее объявлять время выступления, нужно было такую объемнейшую тему ужать и впихнуть в интервал под кодовым названием «чем меньше, тем лучше».

Цикл внимания взрослого человека составляет 20 минут. Нужно быть очень хорошим оратором, чтобы отработать несколько циклов. Пока научитесь вписываться в один цикл. Лучше проводить выступления, не превышающие пятнадцати минут. И не пытайтесь рассказать все обо всем. Помните, что нормальный человек забывает 90% услышанного уже в первые сутки после Вашего выступления. Сосредоточьтесь на главном – на Вашей цели. А для ее достижения не пожалейте времени на создание позитивного эмоционального фона выступления. Он обеспечит Вам и внимание, и запоминание, и желание продолжить с Вами

контакт.

На практике вышло так, что аудитория слабо уловила логику, за что потом и шпыняли... Но ведь здесь же можно, по большому счету, крутить блоками как хочешь: можно о типичных ошибках рассказать сначала, можно какие-то элементы выступления записать в основную часть и так далее.

Действуйте в соответствии с предложенной четырехсоставной моделью и не мудрствуйте лукаво. Можно везде крутить блоками, как хочешь. Можно в борьбе сначала положить соперника на лопатки, потом провести захват... Можно и в сексе начать с оргазма, потом перейти к прелюдии... Или что-то тут не так?

Далее... Вы писали, что не бывает плохих аудиторий... Дело в том, что одно дело, когда люди СПЕЦИАЛЬНО идут слушать объявленную тему... И совсем другое дело – заинтересовать речью студентов, треть которых просто хотят отметить свое присутствие и дождаться конца занятия... Ведь завлечь человека, который целенаправленно занят совершенно посторонним делом, – это дело неподъемное!

Конечно!!!! Я ведь писал уже, что публичное выступление во многом подобно соблазнению. Безусловно, ничего не стоит снять на вечеринке девушку, которая СПЕЦИАЛЬНО пришла снять мужика. При этом именно вас. Тут нужно быть круглым идиотом, чтобы этого не произошло. А вы попробуйте снять девушку, которая пришла просто так. Попробуйте снять ту, которая не хотела идти, ее просто уговорила подруга. Попробуйте снять ту, которую только что снял другой. Попробуйте снять ту, которая пришла в дурном настроении и болями в нижней части живота. Это дело неподъемное, по-вашему? Нет плохих девушек! Есть малоопытные донжуаны.

Далее... Я пробовал задавать вопросы, но аудитория на контакт не шла. А преподаватель потом еще и заметил, что это выступление – мое, а не аудитории. И к тому же вопросы якобы создавали напряженность («А кого сейчас спросит?»)... Но я это нежелание идти на контакт связываю с тем же отношением аудитории к происходящему...

Которое вы сами и сформировали. Кстати, можно задавать вопросы, не требующие ответа. Эффект тот же. Например, какое-либо утверждение можно заключить вопросом: «Логично?» И не дожидаясь реакции, продолжать. Есть и другие варианты: «Согласны?», «Так ведь?», «Здесь все понятно?», «Ну что ж, продолжим?», «Ну что, поехали дальше?» Остановите меня, иначе я приведу еще сотни две. Верите?

Ну и в конце стали задавать вопросы, исходя из личного отношения ко мне, что только тормозило выступление (а время, напомню, ограничено!). А преподаватель сказал, что, по идее, у хорошего оратора вопросов после речи быть не может...

У хорошего преподавателя таких маразматических утверждений быть не может. Это точно. А не по идее. Кто его учил педагогике? По сути, весь смысл выступления в том, чтобы породить вопросы, ответы на которые и станут основой дальнейшей коммуникации. И не факт, что на все вопросы нужно отвечать. Пусть что-то останется за кадром. Пусть что-то подогревает интерес и к вам, и к теме. Я бы закрыл рассылку, если бы после первых выпусков не пошел поток вопросов. Я и сейчас их не успеваю разгребать. По мнению Вашего преподавателя, Максим, это была бы хорошая рассылка, где я писал бы из выпуска в выпуск – и все как глас вопиющего в пустыне. «А в ответ тишина». Не берите в голову. Даже те, кто по жизни ставит нам оценки, могут годиться нам в ученики. Только он не хочет

учиться. А Вы, Максим, хотите. В этом Ваше преимущество. И тут я хочу сказать Вам главное: если Вы превосходите кого-то, это не должно вызывать к нему презрения. Добрая снисходительность – вот эталонное чувство.

В общем, мою речь задвинули... Но хочу заметить, что тема, во-первых, сложная, а во-вторых, у нашего препода никто еще не выступил без его замечаний!

То есть все козлы, а я – агнец невинный. Сам же и задвинул свою речь. Еще и ограничил себя в возможности развития тем, что повесил ответственность на окружающих. Тема ему сложная! А мне не сложная? А Путину говорить об экономике страны не сложно? А Ленину о революции? А пастору проповедовать пьяным ковбоям не сложно? А остановить побоище уличной шайки в Алматы одними лишь словами мне было просто? А товарищу Сухову целый гарем повести с собой через пустыню просто было? А Моисею целый народ? Я сейчас только понимаю смысл выражения «Вначале было Слово». Оно не только «было» вначале. Оно и остается в начале всего.

## 51

Есть ли методы борьбы с «э-э-э-э...», «м-м-м-м..» во время выступления?

Поначалу нужно контролировать. Договоритесь сами с собой, что всякий раз будете кукарекать, если поймаете себя на «э-э-э-э». Где бы Вы ни находились. Или мяукать. Попросите всех друзей и родственников подлавливать Вас. Лучше, если Вы начнете работу над собой не на парламентской трибуне, а где-нибудь в менее серьезном месте. Помогает очень быстро. Причем действует не только на «э-э-э» и «м-м-м», но и на «как бы», на «на самом деле» и прочее. Я... м-м-м... это на самом деле сам проверил. И даже как бы избавился от некоторых своих... э-э-э... слов-паразитов.

## 52

Здравствуйте, Радислав. С удовольствием читаю Вашу рассылку. Случаев применить полученные знания на практике пока было немного и перед небольшой аудиторией. Но больший интерес вызвала реакция людей на «раскачивание маятника». Я сознательно имитировал гнев и обиду на слова собеседницы, чтобы сбить ее наступательный напор, и... получилось. Собеседница почувствовала себя виноватой, и мне потом без труда удалось склонить ее к своей точке зрения.

Но... По сути ведь это вранье, пользование знаниями психологии и применение навыков манипуляции людьми. Я понимаю, что СМИ, политики, работодатели и многие другие люди манипулируют нами, но имитация чувств, на мой взгляд, чересчур жесткое отношение к человеку.

Возможно, я слишком путано изложил свои мысли, но, тем не менее, очень желаю услышать (прочитать) Ваше мнение по данному вопросу.

Мое мнение совпадает с тем, что сказал однажды Сократ: «Если у тебя на языке не то, что у тебя на сердце, – тебе никто не поверит». Я никогда не призывал имитировать чувства. Как не призывает самбо к имитации агрессии. Как не призывает Камасутра к имитации любовных чувств. Мы только даем инструменты для более полного выражения того, что вы на самом деле чувствуете. Мы даем возможность достижения ваших целей. Если они есть. Если нет – мы даем возможность найти их. Это относится к любой практике, будь то чайная церемония или астрология, изучение языков или спорт, живопись или моделирование одежды.

Я очень рад, что предложенный мною прием сработал. При известном профессионализме применение подобных «мулек» творит чудеса. Я в этом много раз убеждался на практике. Сегодня я не знаю более мощной волшебной палочки, чем умение говорить с людьми. Да, их нельзя заставить делать то, чего они не хотят. Это было бы манипуляцией, и я ее не приветствую. Но их можно заставить хотеть того, что нужно вам. А это уже управление. Это великий навык и великое искусство, овладеть которым могут только избранные. Избранные кем? Избранные собой самими. Избранные для этого нелегкого пути, на котором вы, управляя, принимаете на себя ответственность за тех, кем управляете. И они доверяют и доверяются вам. Это невероятный напряг. Это невероятный кайф. Но иначе не бывает. Так устроен мир. Я изучил только ничтожный фрагмент этого устройства и готов поделиться этим. Не тратьте времени и сил на споры. Чтобы доказать, что я не прав, нужно будет потратить столько же времени и сил, сколько потратил я. А в результате только убедитесь, что я был прав. Просто верьте на слово. Плохому я не научу.

## 53

Что такое толпа? Обязательно ли она должны быть в одном месте, помещении? Или может быть в разных местах (в разных уголках мира – одна толпа)?

Толпа должна быть «в одном месте». У ученых есть гипотеза, что большие массы людей, находясь на расстоянии менее 40 см друг от друга, вступают в определенное энергетическое взаимодействие. Они как бы сливаются в единый организм. Такие массы являются, следовательно, более управляемыми. Поэтому нужно обязательно перед выступлением позаботиться, чтобы были заполнены все пробелы, чтобы люди пересели и заполнили первые ряды. И так далее.

Валерий Леонтьев, помнится, говорил, что одно пустое место в зале отнимает у него во время концерта энергии больше, чем все заполненные кресла вместе взятые. Он полагал, что дело в том, что вот, дескать, кто-то не пришел на концерт, не аншлаг и тому подобное. Но на самом деле, думаю, он подсознательно чувствовал, что в этом месте энергетический разрыв и целая группа в зале не подвержена общим реакциям. Если же в зале люди сидят плотно друг к другу, то, заведя только часть зала, вы можете рассчитывать на поддержку всех остальных частей. Заметьте, что народ отрывается вовсю на рок-концертах в тех частях зала, где люди стоят плечом к плечу. Чуть дальше, где ряды редееют, зрители гораздо спокойнее. Хотя, стоит им продвинуться вперед, они тоже начинают чувствовать драйв и уже колбасятся вместе со всеми.

Какой интеллектуальный уровень толпы?

Я уже писал об этом. Интеллектуальный уровень толпы (да и любой аудитории) ниже интеллектуального уровня субъектов, ее составляющих. Неудивительно, что для аудитории необходимо разжевывать вещи, легко понимаемые ими же в индивидуальном общении. Аудитория совершенно теряет ход мысли, если используются сложносочиненные предложения. Толпа не понимает тонкий юмор. Заметьте, что на концертах Арлазорова ржание начинается сразу после прикола. Когда же выступает Жванецкий, у которого юмор не так прозрачен, реакция наступает после продолжительной паузы. А иногда и повтора. Таким образом, в какой-то мере правы те, кто говорит, что с аудиторией нужно быть проще. С толпой тем более.

## 54



Уместно ли будет на митинге, сборищах в процессе общения с толпой использовать какие-то известные рекламные слоганы, лозунги? Или лучше цитировать классиков и великих, потому что рекламный продукт будет выглядеть несколько неоригинально и плоско?

На сборищах цитировать классиков? Вы это серьезно? Конечно, слоганы и лозунги. Вообще на сборищах должен быть высокий коэффициент узнавания. «Э-э-э, да где-то я это уже слышал...», «Э-э-э, да где-то я его уже видел...» и так далее. Поэтому «Скока вешать в граммах» и «Не дай себе засохнуть» будут более уместны, чем «Вошел, и пробка в потолок, вина Кометы брызнул ток» или «Быть или не быть – вот в чем вопрос...». Если же проходит сборище академиков-филологов (что представить даже сложно), то здесь, конечно, место классике. Повторю: опирайтесь на коэффициент узнавания. То, о чем, что и как говорится, должно быть максимально знакомо аудитории.

## 55

Если разгоряченная толпа получила импульс, его нужно либо рассеять, либо перенаправить. Есть ли какие-то признаки, позволяющие оценить, что в данной ситуации проще сделать?

Признак очень простой. Если можно рассеять, нужно рассеять. Если можно перенаправить, нужно перенаправить. Наличие такого ресурса и является признаком. А вообще перенаправить легче, потому что при рассеивании придется (по закону физики) преодолевать еще и силу притяжения между частицами. Это часто можно наблюдать после футбола или хорошего концерта. Люди идут толпой по улицам. Причем некоторые уже догадываются, что вместе с толпой идут в сторону, противоположную их дому. Но не могут оставить толпу. Рано или поздно толпа разделяется на большие группы по маршрутам, которые тоже долго топчутся, не решаясь разойтись. Там даже нет какого-либо интересного разговора, который, как можно было бы предположить, их удерживает вместе. Просто образовалось притяжение заряженных частиц. И чтобы его преодолеть, нужна сила, превышающая силу этого притяжения: «Пора домой, а то мамка, блин, заругает», «По телеку в новостях щас показывать будут, как мы зажигали», «Шухер, менты!» и так далее.

## 56

Каковы у оратора шансы «перепрограммировать» настрой уже «заведенной» толпы? Можно ли как-то выявить ту грань, когда это еще можно попытаться сделать, не завершив дело «суицидом»?

По закону маятника, качнуть уже заведенную толпу в свою сторону многократно легче, чем раскачать. А не хлопнет ли Вас за это на месте тот, кто эту толпу так старательно заводил, – вот в чем вопрос. Тут и суицид не поможет. Грань определяется очень просто. По всем внешним первичным признакам легко можно определить, что толпа достигла пика возбуждения, находится в верхней точке экстремума. Или почти в ней. Тут-то и надо дать обратный ход. Только очень легко, без усилий. Было бы проще, если бы мы рассматривали конкретную ситуацию.

## 57

Как быть знающей, хорошо образованной, но молодой девушке, если ей необходимо выступать перед аудиторией мужчин среднего возраста, достигших некоторого положения в обществе? Да еще принимая во внимание, что основное впечатление формируется в первые секунды восприятия?

Первое, что нужно сделать, сразу отказаться от соперничества с ними в какой-либо области. Об этом нужно прямо заявить. Часто люди, о которых Вы говорите, имеют выраженную привычку соревноваться. Иногда – доказывая самому себе, что достойны внимания других людей. Часто именно по этой причине они и достигают «некоторого положения в обществе». Но это уже психология. Дело не в этом. А в том, что перед ними понты колотить – все равно что показывать Чиччолине стриптиз. У них возникнет естественное желание поставить Вас на место. И Вы даже не знаете, на какое. Таким образом, Вам пригодятся фразы: «Не мне вас учить, что...», «Безусловно, вы в курсе, что...», «Я, конечно, не могу соперничать с вами в...», «Кому как не вам известно о...». Удачи Вам, знающая, хорошо образованная, но молодая девушка!

## 58

Какое количество участников можно считать толпой? Можно ли трениговую группу (9-12 человек) считать толпой? В какой мере применимы законы управления толпой, приемы противодействия, парирования, убеждения могут быть применены на тренинге? В какой степени участники тренинга подвержены влиянию законов толпы?

Группа на тренинге, безусловно, скорее, аудитория. Да и то до тех пор, пока не начинаются групповые упражнения. А на моем тренинге первое упражнение проходит на десятой минуте. Это именно «группа». Вот вам еще одна разновидность массовых сборищ. По моему опыту, участники тренинга влиянию законов толпы не подвержены. Их IQ остается довольно высоким (да и не в моих интересах его снижать). Легкие манипулятивные техники, конечно, срабатывают. Срабатывают и тяжелые. Иногда это нужно, чтобы замотивировать участников на приобретение навыков. Особенно это касается корпоративных групп, когда люди не сами пришли за свои деньги, а их согнало начальство. Если этот прием проведен филигранно, никаких приемов противодействия, парирования и убеждения не нужно. Тренер вообще не должен быть с группой в ситуации противостояния. Должно быть взаимодействие. Таким образом, речь, скорее, может идти о приемах привлечения и удержания внимания, вовлечения, визуализации.

## 59

Если не сложно, уж больно трепетная тема: рассказали бы побольше о том, как остановили драку с помощью СЛОВА... И вообще, можете уделить внимание изничтожению агрессии словом?

Дело было в Казахстане. Это важно. И вот почему. За десять дней, что я там провел, я заметил, что там более молодые встают, когда входят старшие. Младшие старших не перебивают. А когда появляется отец, сын вскакивает, чем бы он ни был занят, и вытягивается в струнку. Понятно, что сегодня Алматы – очень современный город. Понятно, что у молодежи совсем другие ценности, чем у более старших поколений. Но уважение к возрасту и родителям еще живет на уровне инстинктов. Именно эта подмеченная деталь и стала залогом моего спасения и спасения моего спутника той весенней ночью. Возможно, спасения не от гибели, но от тяжелых увечий – точно.

Итак, закончился последний день последнего из трех тренингов, которые я провел тогда в Алматы. Ничто не предвещало беды. Один из участников вызвался мне на прощание показать лучший ночной клуб города «Пирамида». Клуб оказался действительно очень хороший. В самый разгар веселья группа молодежи предложила моему товарищу выйти на воздух. На то, чтобы сообразить, что может означать это предложение, у меня ушло секунд десять. Это было очень много. Я бросился им вслед, хватая и таща за собой всех охранников, что встретил на пути. Когда открылась дверь, я увидел человек шесть – восемь, наносивших тяжелые и жестокие удары по лицу моего товарища, который был уже не в состоянии защищаться. С помощью охраны этот клубок удалось просто растащить. И с помощью слов. Нескольких. Но их я привести не могу.

Дальше было следующее. Охрана объявила, что все «разборки» за пределами клуба их не касаются, и посоветовала окружившей нас группе (предвкушавшей продолжение расправы) отойти метров на двадцать и там делать с нами все что душе угодно. «Ну все, теперь вам... (тут было слово, рифмующееся со словом "конец")», – сказал один из парней. «Ну все, теперь нам... (тут было то же слово)», – одновременно с ним подумал и я. Но мой астролог определенно сказала мне, что в этом году мне не грозит смерть. Я это очень хорошо помнил в тот момент. И тут пришла спасительная идея.

Я задал вполне уместный вопрос, кто тут старший. Вперед вышел казах явно младше меня. Дальше все пошло как по маслу. Я спросил его о возрасте. Когда он ответил, я назвал свой. «Тебя учили старших уважать?» – был мой вопрос. (Участники моих тренингов сейчас явно отследят прием перехвата и удержания инициативы.) «Я по возрасту мог бы быть твоим отцом? Разве так с отцом себя ведут? Опустить руки, когда говоришь со старшим, и слушай, что тебе говорят. Почему ты так себя ведешь?» Тут пошла серия вопросов, которые я сыпал наугад, надеясь зацепить несколько из тех, что он наверняка слышал в детстве от своего отца.

Когда по его позе и выражению лица я понял, что он окончательно перенесся в беспамперсное детство, я выдал предписание: «Сейчас ты уведешь своих (которых оказалось раза в два больше, чем я первоначально предполагал) и дашь нам спокойно уехать, а завтра мы встретимся в час дня на пустыре у... (тут я назвал место) и закончим сегодняшней разговор». Очень важно перенести конфликтную ситуацию по времени и месту. Это перенаправление агрессии. А просто остановить ее очень сложно. Если бы я предложил просто дать нам уехать, его не поняли бы свои же. Итак, предводитель шайки отошел к своей группе, объясняя что-то по-казахски. Мы же, стараясь не делать резких движений, прокрались к стоянке такси и не торгуясь вскочили в первую же машину, крикнув по-мосфильмовски шоферу: «Гони!».

Назавтра мой товарищ уже пришел в себя, но слабонервным его было лучше еще недельку-другую не показывать. Самое интересное, что к назначенному времени мы были в условленном месте, взяв с собой подкрепление в виде одного местного парня. Как и ожидалось, все закончилось взаимными извинениями и пожатием рук.

Да, я не сказал о причине всего этого безобразия. Мой спутник в танце задел чью-то девушку...

Один из возможных выводов: старайтесь как можно больше узнать об аудитории, перед которой вам предстоит выступать. Задайте себе сами несколько вопросов: кто эти люди, что их интересует, чего они боятся, что ценят, кого уважают, кого презирают?

Это поможет яснее представить, какие механизмы воздействия на них можно использовать.

даже если по его предмету ты круглый отличник, готовился ко всем семинарам и знаешь все назубок, то пятерка тебе не светит, так как по другим предметам ты шаток и валок. Хотелось бы узнать, как отвлечь препода от зачетки, если все, что я буду ему рассказывать, он слышал много-много раз, сотни раз, если не тысячи. Что в этом случае можно предпринять? Если ничего – это тоже ответ.

«Ничего» еще никогда не бывало ответом. Прием, который можно тут применить, называется «Проговорить вслух стереотипы аудитории». В Вашем случае можно сказать: «Да, по остальным предметам у меня действительно не особо блестящие результаты. И я понимаю, что мне будет непросто убедить Вас, что к Вашему предмету я подготовился лучше. Но я попытаюсь». Внутренне препода кивает и соглашается, а это уже немало. При этом оригинальность вступления уже сама по себе вызовет внимание. Ему захочется сказать: «Ну-ну, поглядим...». Тут еще важно, как Вы это скажете. За стопроцентный результат поручиться не могу, но шансы Ваши повышаются. Ни пуха!

## 61

В идеале (или «за пределами») выступающий должен быть внутренне убежден: что он будет доносить слушателям, будет им во благо. Человеку дана свобода выбирать род своей деятельности. Манипуляции сознанием слушателей с целью достижения корыстных целей дают тяжелые кармические последствия для выступающего, А ТАКЖЕ ДЛЯ ТОГО, КТО ЕГО ЭТОМУ НАУЧИЛ. Попробуйте почитать Кастанеду. Мои искренние симпатии автору рассылок, Екатерина.

Глупости Вы говорите, Екатерина вместе с Кастанедой. Эдак мы придем к тому, что кузнец, выковавший топор, которым Раскольников старушку рубанул, жарится с ним на одной сковородке. С какой радости?! А плотники, построившие корабль Христофору Колумбу, теперь платят кармические долги за души погубленных индейцев. А учитель географии Адольфа Гитлера отдувается на том свете за задушенных в газовых камерах евреев. А Христос, видимо, должен по всей строгости закона ответить за Крестовые походы и Варфоломеевскую ночь. Или нет?! Я очень прошу Кастанеду дать мне заниматься моим делом и не вешать на меня кармическую ответственность за содеянное моими учениками.

## 62

Не могли бы Вы рассказать о том, как выступать перед воображаемой аудиторией, когда стоишь перед камерой с оператором и делаешь вид, что в зале сидит много людей. Просто нужно снимать тренинг по Интернету (это мой первый опыт подобного рода), а меня клинит перед камерой – нет контакта с людьми, это при том, что в универе я могу хоть перед всем своим потоком что-нибудь рассказывать. Надеюсь, поможете советом.

Очень просто решается вопрос. Я так делаю. И не только я – Андрей Макаревич так снимает «Смак». И не только он. Сажают за камеру живых людей. Желательно тех, кто заведомо доброжелательно к Вам относится. Но очень важно работать все же не на них, а на зрителя. В противном случае зрители почувствуют, что они «не при делах». Гарантирую – поможет.

## 63

Я замечаю за собой такую особенность: боюсь получить от людей ответ

«нет»! И поэтому очень часто избегаю каких-либо просьб или действий, сознательно и подсознательно боясь получить «нет»! Это одна из самых главных для меня проблем. И я хочу избавиться от этого. Будет здорово, если Вы мне подскажите, как это сделать.

*Я* угадаю, если скажу, что Вы относитесь к людям, которые сами говорить «нет» не умеют? Кто-то из великих сказал: «Если ты не умеешь говорить "нет", твое "да" тоже ничего не стоит». И был абсолютно прав. С сегодняшнего дня начните отказывать, если не хотите что-то делать. Отследите, как улучшится к Вам отношение окружающих. Отследите, насколько проще Вам будет выступать перед публикой, призывая ее к чему-либо без боязни быть отверженным.

## 64

В этом учебном году мне дали четыре предмета. Хотя я и стараюсь хорошо подготовиться в смысле лекций и занятий, но не могу уверенно выступать перед аудиторией, и самая большая моя проблема в том, что я не могу воплотить свои мысли в слова. Это у меня получается как-то медленно, и пока я превращаю мысли в слова, думаю, что, например, кажусь собеседнику недалеким, что он плохо думает о моем произношении и так далее, и в результате этого еще более комплекую. Хотя на любой вопрос у меня есть быстрый ответ. Дорогой Радислав, если можете, посоветуйте мне, как избавиться от этого комплекса. Буду вам очень признателен.

*Я* уже несколько раз писал, что оратор и аудитория вступают в своеобразную интимную связь, в которой оратор выступает с позиции мужчины независимо от своего биологического пола, а аудитория – с позиции женщины. Думать о том, насколько Вы нравитесь сидящим в зале, – женская позиция, поэтому для оратора неприемлема. Мужчина не думает о том, какое впечатление он производит, он думает о цели коммуникации. А впечатление становится побочным эффектом. Впрочем, мы знаем мужчин, которых заботит больше всего, удастся ли ему понравиться. И он из штанов выпрыгивает, чтобы поразить женщину. Парадокс в том, что именно такие мужчины (как показал мой личный опрос) женщинам меньше всего и нравятся. Как ни странно, они сторонятся мужчин, излишне заботящихся о своем теле и гардеробе. Но очень тянутся к мужчинам, делающим СВОЕ ДЕЛО.

Итак, именно ДЕЛО, а не ВПЕЧАТЛЕНИЕ должно стать для Вас тем, на чем следует сконцентрироваться во время чтения лекций. Перед лекцией поговорите сами с собой. Очень важно, чтобы Вы словами (хотя бы мысленно) проговорили, что конкретно хотите донести до аудитории и каких действий в результате от нее ждете. И во время выступления задавайте мысленный вопрос (себе, конечно): «То, что я сейчас делаю, и то, как я это делаю, скорее приближает к заявленной цели или скорее отдаляет?»

Разве человек, спасающий из огня ребенка, думает, как он выглядит, насколько эффектно он делает прыжок, разве он просит телерепортеров сделать еще один дублик? Разве баскетболистка в решающие секунды матча подводит губки и глазки? Разве ученый в минуты гениального прозрения задается вопросом, похож ли он в этот момент на роденовского мыслителя? Они в этот момент делают СВОЕ ДЕЛО, и им не до впечатлений публики. Да и публика будет уважать их за то, ЧТО они сделали, а не за то, КАКОЕ впечатление они при этом произвели.

Именно поэтому я не рекомендую своим ученикам ходить учиться публичным выступлениям к театральным педагогам. Ибо актерская профессия по определению женская. Актер всецело поглощен тем, как он выглядит, какое впечатление производит, насколько нравится и так далее. Он выбивает из публики аплодисменты и этим уже вполне

удовлетворен. Эта ориентация на ВПЕЧАТЛЕНИЕ влияет на актеров-мужчин даже за пределами сцены. Кто знаком с театральным закулисьем, знает, что театральная труппа – типично женский коллектив, хотя наполовину состоит из мужчин по биологическому полу. Со всеми склоками, интригами, ревностью к главрежу, сплетнями и пересудами. Причем в этом мужчины участвуют так, что женщинам и не снилось.

У Вас есть ДЕЛО и мерилom вашего успеха является простой параметр: достигаете вы ЦЕЛИ или нет. Надеюсь, это поможет Вам в работе с аудиторией. Комплексы тут ни при чем, просто у Вас была неправильная установка. Удачи в работе со студентами! Желаю Вам воспитать эффективных специалистов и хороших людей!

## 65

Не сочтите за нахала, но подскажите, где мне достать все ваши рассылки, так как я только недавно стал их получать.

На сайте [www.radislaygandapas.com](http://www.radislaygandapas.com) есть кнопка «Архив рассылки». Нажмите ее – и будет Вам счастье. Но счастье возможно только в режиме online, нахал.

## 66

Руководитель попросил меня читать лекции по моей же специальности студентам одного из вузов. И вот здесь-то проблема. Вроде бы лекции все подготовлены, материалом владею, могу рассказать в доступной форме, но мне становится страшно перед аудиторией, я боюсь оторваться от бумажки и что-то писать на доске, ходить по аудитории (не будешь же с бумажкой курсировать), теряю мысль, стараюсь побыстрее закончить. Но что хуже всего – очень часто голос становится неровный (тихий или излишне громкий, а иногда и повизгивающий). Не могли бы Вы подсказать какие-то упражнения, которые помогли бы овладеть голосом (модулированность, ровный тон, хорошо произносимые шипящие – об этом я где-то читала)?

Голосом занимается Владимир Багрунов, который живет в Санкт-Петербурге. Позавчера один из моих учеников специально приехал и тряс мне руку так, что чуть не оторвал основной орган жестикуляции. По моей рекомендации он съездил к Владимиру на индивидуальный курс и был поражен достигнутыми результатами. Проводятся и групповые тренинги. По моей просьбе он приезжал несколько раз в Москву. Сайт этого гражданина (Багрунова, а не моего ученика, конечно) [www.bagratid.com](http://www.bagratid.com)

По поводу бумажки скажу так: долой! Не пишите текст выступления. Ибо писание и говорение – два принципиально разных типа коммуникации. И даже разные участки коры головного мозга этим занимаются. Нельзя два этих дела делать одновременно и при этом эффективно. Мамы, читающие детям вслух, подтвердят, что иногда сами не могут вспомнить некоторых деталей прочитанного. Если же читают про себя (не про себя, а про Серого Волка, конечно, но при этом про себя), то запоминают гораздо лучше. Кстати, ребенок с гораздо большим интересом слушает мамин пересказ, чем чтение. Да и согласитесь, именно рассказывая сказку, а не читая, Вы более артистичны.

Что приходит на ум, когда мы говорим о Брежневe? Что вменяется ему в вину? Что является основной хохмой для пересемешников? О его делах и политической позиции забыли давно. Помнят, что он читал по бумажке. И если Леониду Ильичу поставят памятник, то и на нем он будет с бумажкой. Итак, бумажки оставляем там, где им и место.

Как же не забыть последовательность мыслей, которые Вы намерены донести до аудитории? Ведь даже зафиксировав тезисы, мы неизбежно будем вынуждены отвлекаться

от аудитории и несколько секунд смотреть в бумажку, чтобы найти и прочитать текст тезиса. Учитывая, что человек все равно мыслит образами, а не текстами, мы не записываем, а рисуем, что должны говорить. Оставьте мольберт и палитру. Рисуем пиктограммы – условные и очень схематичные, предельно простые значки. Если это будете делать Вы сами, без труда вспомните, какой фрагмент текста обозначен тем или иным значком. Я предлагаю располагать пиктограммы вертикально. Пусть их будет не более семи. Листок с изображением можно перегнуть пополам, сделав из него «домик», и поставить в месте, незаметном аудитории: на подоконник, на стол президиума, на трибуну. Я делаю два одинаковых «домика» и ставлю их слева и справа от себя. Поглядывая то в одну, то в другую сторону, я могу не опасаться, что аудитория засечет наличие «суфлера». Кстати, если сидящие в зале и увидят Ваши пиктограммы, они в жизни не догадаются, что это такое и какое отношение это имеет к Вашему выступлению. Если, конечно, они не являются читателями рассылки.

## 67

Можно ли узнать, что же Вы даете на своих тренингах? Могут ли они помочь выступать перед аудиторией, потому как перед незнакомой аудиторией мне выступать еще страшнее.

Ну, а как Вы сами-то думаете? Тренинг «Как с успехом выступать публично» может помочь выступать перед аудиторией или все же направлен на развитие навыка прополки овощей? Особенно если учесть, что это лучший тренинг по публичным выступлениям в России. Во всяком случае, лучше не встречали пока ни я, ни те, кого я знаю. А лучший он именно потому, что создан человеком, самостоятельно преодолевшим страх публичных выступлений. На своей шкуре испытавшим все эти слюнявые пронафталиненные приемы риторики, давно истлевшие, как и их сочинители. Выработавшим собственную СОВРЕМЕННУЮ систему и методику подготовки ораторов, проверив ее прежде на себе самом. Создан человеком, избравшим это для себя делом жизни, а не средством заработка.

Что я даю на своих тренингах? Я даю возможность начать получать удовольствие от того, чего сегодня Вы так боитесь, – от выступлений перед аудиторией. Я даю возможность получать не только удовольствие, а результат. Я даю возможность достигать своих жизненных целей через увлечение и вовлечение других людей. Я даю возможность помочь людям реализовать свои цели и мечты. Берете?

## 68

Одна из моих университетских преподавательниц утверждает, что полтора часа – это очень много, поэтому через 40 минут надо делать «развлекательный» перерыв, обращаясь к аудитории, заставляя ее отвечать на вопросы и так далее. Это действительно так? Астена.

Астена, Ваша наставница права. Но лишь отчасти. Еще Достоевский в романе «Бесы» отмечал: «Разве можно продержат на одной статье такую публику, как наша, целый час? Вообще я сделал вывод, что будь разгений, но в публичном легком литературном чтении нельзя занимать собою публику более двадцати минут безнаказанно». Это в литературном, а в остальных так и подавно. Наблюдения Достоевского имеют и научную базу. Цикл внимания человека действительно составляет 20 минут. После этого, каким бы захватывающим ни было Выше выступление, внимание заметно ослабевает. Что делать? Первый вариант: планируя выступление, подгонять его под двадцатиминутный регламент. Вариант второй (если раскрыть тему за 20 минут невозможно): каждые двадцать минут

менять характер взаимодействия с аудиторией. Тут Ваша старшая коллега снова права. Кстати, Вы не задумывались, почему школьный урок длится 45 минут? Педагоги знают: 2 минуты на приветствие и наведение подобия дисциплины + 20 минут на проверку домашнего задания + 20 минут на объяснение нового материала выжившим + 3 минуты, чтобы задать домашнее задание, попрощаться и выскользнуть из класса. Заметьте, два цикла принципиально разнятся по характеру взаимодействия. Если в первом цикле активная сторона – ученики, то во втором – учитель. Это, по сути, два разных урока, объединенных в один.

## 69

Если ответ положительный, то что делать с аудиторией свыше 20 человек? С небольшой группой можно поговорить. А что делать с курсом?!

До недавнего времени я думал, что в интерактивном тренинговом режиме можно работать только с группой до 20 человек. Мой опыт работы с группой в 57 человек летом прошлого года в Ялте я бы не назвал удачным. Однако этот опыт не прошел даром. Недавно мне пришлось провести сразу несколько тренингов (именно тренингов, а не семинаров!) с аудиторией, превышающей 50 человек. Выяснилось, что просто нужно сменить методику работы. Вы не можете работать с каждым, но можете работать с любым. Вы не можете вовлечь каждого, но можете вовлечь любого. Неожиданно. Задавая вопрос, вы сохраняете зрительный контакт со всей аудиторией и внезапно предлагаете ответить на него человеку, на которого скользнул Ваш взгляд. Это может быть случайная жертва или тот, кто именно в этот момент зазевался. Только эта акция не должна быть актом возмездия за невнимательность. Будьте доброжелательны. Если видите, что у участника эта ситуация вызывает дискомфорт, сразу, не привлекая к нему внимания, переадресуйте этот вопрос тому, в чьих глазах видите готовность и желание ответить. Когда аудитория поймет спонтанность Вашего выбора (а значит, потенциальную возможность быть вовлеченным), внимание к происходящему заметно возрастет. Но повторю, подобное поведение с Вашей стороны не должно носить характер противостояния. Вы просто как бы бросаете в зал мячик. При этом хитрите и обманываете, как бы глядя в одну сторону, а бросая в другую. Это такая веселая игра, которую очень любят дети. Взрослые – те же дети. Играйте с ними – и получится. Независимо от их численности.

## 70

Допустим, можно рассказать им что-нибудь интересное, может быть даже смешное, но как потом их «собрать»?

Если станете снова говорить Вы, характер взаимодействия не меняется. Меняется только тема. Возможно, это не позволит Вам запустить новый цикл внимания. Поэтому гораздо лучше перейти к ответам на вопросы Ваших студентов. Можете предложить им привести примеры, рассказать что-нибудь, связанное с рассматриваемой темой (хоть анекдот). Впрочем, рассказ может быть и совсем не по теме. Этот этап не обязательно должен длиться 20 минут, можно гораздо меньше. Но когда Вы вернетесь к основной теме, внимание снова будет достаточно острым. Это работает безотказно. Когда я провожу тренинги, мне приходится работать с аудиторией восемь часов подряд в изнуряющем (для участников) режиме. При этом ценность и концентрация информации очень высоки и даже незначительная потеря внимания одним из участников может привести к существенным потерям. Безусловно, это не единственный прием удержания внимания, который я



использую, но он является основным. Даже не глядя на часы, я чувствую, что 20-минутный цикл внимания на исходе и следует сменить характер взаимодействия. Участники тренингов могут рассказать, как это происходит. Впрочем, многие этого даже не замечают. Они просто чувствуют, что восемь часов пролетели быстро, как на одном дыхании, и с удивлением констатируют, что ни разу не поплыли в сон, что часто бывает на лекциях и семинарах даже меньшей продолжительности. В качестве дополнительного предлагаю Вам активно использовать прием «Вовлечение», уже описанный в рассылке (см. архив).

## 71

В ходе деятельности нашей организации мы проводим семинары для руководителей и бухгалтеров и всегда, открывая семинар, говорим о нашей фирме. Говорим одно и то же, но это необходимо, чтобы совершить первую продажу нашей фирмы клиенту. Да и заканчиваем одинаково, меняем только слайды! Приемлемо ли поменять начало на что-нибудь другое или лучше не изменять традициям!

Если публика одна и та же, то, повторяя слово в слово уже сказанное на предыдущих встречах, вы снижаете порог чувствительности к информации. Когда в третий (или двадцать третий) раз аудитория услышит те же слова, которыми вы начинали и предыдущие выступления, внимание тут же выключится до появления новой информации. Не будем также забывать, что сообщаемое вами выглядит, скорее всего, как реклама, а это вызывает защитную реакцию в виде сопротивления. Что может даже вылиться в агрессивное поведение в самый неожиданный момент.

Мы уже говорили о том, что выступающий вступает с аудиторией в своеобразную интимную связь, в которой выступает с позиции мужчины (независимо от своего биологического пола), а аудитория – с позиции женщины. Поэтому, чтобы заинтересовать аудиторию, нужно в начале говорить не о себе, а о ком? О ком лучше говорить с женщиной, чтобы она проявила к вам интерес? Конечно, о ней, красивой и неповторимой. Так и с публикой. Я понимаю, что деловая презентация имеет ряд ограничений. И говорить о цвете помады бухгалтера из третьего ряда вряд ли уместно. Тогда во вступительной части просто сместите акцент с рассказа о вашей прекрасной компании на то, какие выгоды (в том числе моральные) даст присутствующим взаимодействие с вами. При этом нужно учитывать, что вхождение в контакт всегда проходит на личностно-эмоциональном плане (основная часть презентации – на предметно-логическом), а значит, обязательно нужно задействовать эмоции и эго сидящих в зале.

## 72

Недавно у нас в институте прочитала несколько лекций какая-то профессорша филологии из Великобритании. Мы все ожидали важную тетю типа Маргарет Тэтчер, а пришла такая рубаха-парень (хотя и в возрасте под 50). Так как мы еще недостаточно выучили язык, чтобы с серьезным видом вникать во французские заимствования в английский язык в период средневековья, то просто, не обращая внимания на смысл сказанного, оценивали манеру речи и поведения профессорши. Она держалась достаточно естественно в соответствии с ее имиджем, подставкой для бумаг не пользовалась, в записи заглядывала, только когда надо было написать пример на доске. В общем, на лекции в аудитории царил тишина, и все внимание было приковано к ней (не в пример другим лекциям), несмотря на то, что мы мало понимали. Но окончательно меня поразило, что в завершении лекции, когда наша ректор, которая тоже на ней присутствовала, решила вкратце пересказать нам смысл самой лекции, профессорша с самым

независимым видом уселась на стол. В общем, она всех очаровала. Это в Англии они такие непосредственные или все-таки от конкретного человека зависит?

То явление, которое Вы описываете, вытекает из целого набора причин. Конечно, многое зависит от конкретного человека, его внутренней раскованности, коммуникативных навыков и потенциала, просто от владения технологиями работы с аудиторией и опыта. Я незнаком со всеми англичанами и не могу поручиться за всех, но раскованность (во всяком случае, предьявляемая) в общем и целом им свойственна в большей степени вопреки мифу о чопорности, которая, скорее, является ритуалом для незначительной части населения. Такая раскованность в противовес нашей скованности обусловлена определенными культурными традициями. Объективно и то и другое не является ни плохим, ни хорошим. Просто их раскованность для нас заметна, ибо эталонное поведение наших преподавателей очень уж не похоже на их стиль. Кстати, иностранцы (в особенности из США), не понимая этого, после краткой поездки к нам увозят впечатление, что русские – нелюдимиые, озлобленные люди. Они это объясняют нашей неулыбчивостью и настороженной реакцией на хлопки по плечу и поросячий восторг интуриста от встречи с нами. Мы не улыбаемся без повода, а чтобы вытащить из нас улыбку перед объективом фотокамеры, даже всемирно срабатывающий «чи-и-и-з» пробуксовывает. Единственный способ – в момент, когда все серьезно устали в объектив, громко и серьезно сказать «жопа». Потом все удивляются, почему на групповых снимках участники моих тренингов всегда так улыбаются, как ни на каких других. Дарю секрет. А англичане и «чизом» сыты бывают. Вот в чем суть. Кстати, бездарных учителей, тренеров и лекторов я и среди англичан повидал. Не обобщайте. Но стиль, действительно, отличается. Многие из них будто рассылку нашу читали. Все очень активно используют. Впрочем, у них тема публичных выступлений гораздо больше востребована. Тренинги по «презентейшн скиллз» у них проходят все, кому надо и не надо. Они осознают, что для руководителя, большая часть работы которого – говорение с людьми, эти навыки являются одними из определяющих для карьеры. Поэтому раскованно и эффективно выступать их учат уже в детстве. Дискуссионные клубы есть почти в каждом учебном заведении. Детей учат отстаивать свою точку зрения, используя приемы риторики. Да и знаменитый Гайд-парк, где любой желающий может стать оратором, если сумеет заинтересовать аудиторию, только прибавляет имидж технологиям публичных выступлений как таковых. В течение долгого времени нашей государственной системе было невыгодно готовить блестящих ораторов: они могли стать глашатаями оппозиции, а обострения никто не хотел. Поэтому даже в педагогических и юридических вузах предмет «Риторика» сводился к басням о камушках во рту и сложным логическим выкладкам, которые никак не могли быть использованы на практике. О развитии же навыка публичных выступлений у студентов никто не заботился. Впрочем, по инерции, не заботится и теперь. Поэтому, наверное, народу на моих тренингах не убывает. И даже наоборот. И рассылка набирает читателей день ото дня. И фильм «Учимся выступать публично» продается неплохо. Грустно и радостно одновременно.

## 73

При публичном выступлении мне тяжело говорить: пересыхает во рту, я с трудом владею своим голосом, вернее сказать, мне сложно придать ему именно ту интонацию, которую хотелось бы. Мне кажется, это от волнения, но даже когда я довольно спокойна перед выступлением, само выступление оборачивается для меня проблемой. Что делать? Как-то тренировать голос? Не буду же я пить поминутно из стакана воду...

Некоторые пьют совсем не воду, чтобы снять напряжение перед выступлением. По этому поводу сразу скажу, что хлопнуть полтинничек перед ответственным выступлением – дело само по себе хорошее. И в первое время действительно чувствуется легкость

необыкновенная. Страх улетучился, появился здоровый пофигизм. Мысль быстра. Остроты так и сыплются. Глаза блестят. Щеки горят. Загляденье! Оно и неудивительно. Коньячишка (или что вы там хлопнули) привел к расширению сосудов, более активному периферическому кровоснабжению и к выбросу определенных ферментов в кровь. Но не спешите радоваться. Возможно, вы слышали, что музыканты на свадьбах хорошенько поддают. Это правда. Но только не трубачи и саксофонисты. Ибо для них это только переведение продукта. Алкоголь выводится из организма преимущественно через ротовую полость. Я имею в виду дыхание, а не то, что вы подумали. Так вот, когда трубач исполняет Мендельсона, активизируется работа аппарата (рта и всего, что с ним связано) и испарение выпитого происходит за несколько минут. То же ожидает и оратора. Ибо при активном говорении происходит то же самое. Коньяк испарился. Все пять звездочек одна за другой. И состояние организма сменяется при этом, как вы знаете, на противоположное. Сужаются сосуды, выбрасываются антитела, мысль тормозит и путается. От таких метаморфоз мы пугаемся и начинаем нести уж такую околесицу, что хоть святых выноси. Позднее происходит рефлексия с констатацией позора, несовместимого с жизнью. Таким образом, допинг я не рекомендую.

Давайте разберемся лучше, что лежит в основе того, что каждое выступление оборачивается для вас проблемой. Даже если Вы не волнуетесь.

Вся жизнь наша проходит в борьбе человеческого (сознания) с животным (бессознательного). Бессознательное заботится о нас, как умеет. Оно ограждает нас от неприятностей, провоцируя на осторожность, доходящую до бездействия. По собственному опыту могу сказать, что предел мечтаний бессознательного – пиво/чипсы/диван/телевизор. Никакой угрозы жизни и здоровью. Когда же мы пытаемся двинуться на пути к жизненному успеху, бессознательное тут же видит в этом угрозу нашей жизни и благополучию и делает все, чтобы мы свернули с этого пути к диванчику. Бессознательному неведомы такие радости жизни, как творчество, роскошь, финансовое благополучие. Его интересует лишь выживание любой ценой. Именно оно и подсовывает нам в момент, когда мы порываемся что-либо предпринять, мысли вроде следующих: «Куда ты лезешь? Большие деньги – это большой риск. Вот разбогатеешь – и грохнут тебя. Тебе это надо?», «Куда ты лезешь? Здесь все уже поделено. И охота тебе выставлять себя на посмешище?» Именно оно заставляет нас замечать все случаи, подтверждающие мысль, что успех – это опасность. Те, кто сумел преодолеть страшилки бессознательного, добиваются успеха, кто нет, вернулся к диванчику.

А публичное выступление – не что иное, как символическая претензия на лидерство, так неприятная бессознательному в нас. Ибо лидерство – это ответственность за достижение цели. Это ответственность за других людей. Это необходимость сохранять активность и бороться за сохранение лидерства с другими претендентами. У бессознательного просто агония начинается.

И оно идет на крайние меры. Знаете ли Вы, что до 70% заболеваний носят психосоматическую природу? То есть мы заболеваем не вследствие нарушений в работе организма, а из-за того, что нам выгодно заболеть. Вернее, не нам, а нашему бессознательному. Таким образом, мы снимаем с себя ответственность за невыполнение обязательств. Интересно, что в подавляющем большинстве случаев работает правило: люди, любящие свою работу, болеют гораздо реже, а если и заболевают, то в выходные. Люди же, которым работа в тягость, болеют среди недели, поправляясь к уикенду. Более продолжительные болезни нуждаются в отдельном и индивидуальном толковании. Отмечено при этом, что стоит порой больному осознать, в чем выгоды для бессознательного держать его в таком состоянии, как болезнь проходит.

При чем тут публичные выступления? При том, что бессознательное хочет сделать их для вас максимально комфортными. Чтобы вы на уровне рефлекса пытались от них освободиться. Даже если вы не волнуетесь, у вас пересыхает во рту, трясутся или потеют руки, появляются желудочные боли, подводит голос, появляется одышка или заикание. В общем, удовольствием то, что вы испытываете, назвать никак нельзя. Бессознательное

отучает вас претендовать на опасное для него лидерство через телесные наказания.

Что делать? Как быть? Давайте разберемся, на каком языке говорит с нами наше бессознательное, и попытаемся вступить с ним в диалог. Обычная речь – свойство сознания, и с бессознательным говорить на русском языке – все равно, что танцевать для жирафа в зоопарке.

Давайте поищем с ним общий язык. Как бессознательное обращается с нами? Оно нас убеждает через опыт провальных и дискомфортных выступлений бросить это занятие. Оно доставляет нам телесные муки в виде заикания, дрожи, желудочных коликов, потения и так далее. Оно рождает в нашем воображении страшные картины провала. Итак, бессознательное имеет отношение к категориям «опыт», «тело», «образы». Так и будем с ним общаться.

Начнем с конца. В своем воображении представьте все самые страшные и даже невозможные варианты исхода вашего выступления. Дойдите до абсурда. Представьте, что вас забросали помидорами, что вас даже пытаются побить, представьте, как из зала уходят возмущенные люди, как лучший друг подходит к вам в разгар выступления и говорит: «Не думал я, что ты так бездарно выступишь. Ты мне больше не друг!». Вообразите даже, что вас... В общем, не мне вас учить. Важно не заиграться и закончить этот полет фантазии на позитивной ноте. Поймите, что все эти картины не могут осуществиться ни при каких обстоятельствах, и представьте, как вы блестяще выступаете. Увидьте, с каким вниманием и интересом вас слушают. Услышьте громоподобные овации в финале этого триумфального выступления.

Второе. Работаем через тело. Опустите плечи, выпрямите спину, поднимите голову. Это положение человека спокойного и уверенного в себе. Сделайте двадцать медленных глубоких вдохов. Это дыхание спокойного человека. Подвигайтесь активно, присядайте, помашите руками. Это позволит выработать излишки адреналина.

Третье. Практикуйтесь постоянно. Используйте каждую возможность выступить. Не концентрируйтесь на том, что не удалось. Фиксируйте удачные моменты речи. Проигрывайте их в воображении время от времени. Возвращайтесь и заново переживайте связанное с успехом удовольствие. Вы вырабатываете сейчас позитивную установку на свои выступления в будущем.

Не пройдет и месяца, как вы перестанете заикаться, у вас перестанет пересыхать в горле, тело станет двигаться легко и непринужденно, а интонации станут вам послушны.

## 74

У нас в институте на такой, казалось бы, скучный предмет, как политология, набивается целая аудитория, чего не наблюдается на остальных общекурсовых дисциплинах. Дело в том, что преподаватель (какой-то там доцент по истории) – молодой, но не привлекательный внешне человек – настолько классно все рассказывает, что хохот стоит на протяжении всей пары. Но загвоздка вот в чем (хотя не знаю, загвоздка ли). Он шуточно преподносит материал и положительно относится к шуткам и шуточным комментариям близлежащих студентов. В результате зал опять под парты от хохота съезжает. Материал остается в тетрадках, но не в головах. Что вы думаете по этому поводу? Яна.

Я, Яна, думаю, что это распространенное явление. Первые выпуски нашей рассылки говорили о том, что начинать нужно с постановки цели выступления. И при ее разработке, и во время самого выступления с этой целью необходимо сверяться, задавая себе вопрос: «То, что я сейчас делаю, скорее приближает к цели или скорее отдаляет?» Таким образом, и успех публичного выступления определяется именно по параметру, достигло оно цели или нет. Ваш «какой-то там доцент по истории» в Вашем изложении не достигает тех целей, которых должен бы достигать по должности. Но, возможно, у него есть свои.

Давайте тогда разберемся, что же такое острословие. Как правило, склонность без конца шутить, острить, язвить, насмехаться является социально непорицаемой формой канализации агрессии. Агрессивность сама по себе ни плоха ни хороша. Она присуща нам всем в разной степени и даже является мерилем потенциала для достижения жизненного успеха. Плохи и хороши только формы ее проявления. Не одобряются обществом такие, как мордобой в подворотне, хулиганство, разрезание лезвием сидений в метро и автобусах, сквернословие.

Она может быть направлена и внутрь себя. Человек уничтожает себя наркотиками, алкоголем, сигаретами или просто совершает суицид. Суицид может быть реализован и частично. Человек, например, прокалывает свое тело. Типа для красоты. Кстати, преимущественно он прокалывает именно Точки Жизни, находящиеся у нас, как известно из китайской медицины, на мочках ушей и у пупка. Символически обозначают жизнь также соски и половые органы, где мы видим пирсинг тоже довольно часто. То есть я, конечно, не так часто вижу пирсинг на сосках и половых органах, хотя... Так, сменим тему!

Современное общество оставило много возможностей слить агрессию без существенного вреда для окружающих. Футбол, кино, рок-концерты, экстремальный спорт, бизнес, игровые автоматы, где в символической форме реализуются акты насилия. Сексуально раскрепощенные люди реализуют эту потребность в интимных играх. Нереализованная энергия выплескивается иногда неожиданно и для самого человека. Всем известны случаи, когда внешне нормальный тихий человек, семьянин и прилежный работник, не наркоман и не алкоголик врывается вдруг в бар, храм или школу и валит всех из автомата. Заметьте, что происходит это в основном в благополучных странах, где царят скука и добропорядочность.

Множественные ограничения (в том числе внутренние запреты) на реализацию естественных потребностей порождают стремление сделать это хотя бы в допустимых формах. Юмор – одна из них. Вспомните, как процветали юмористы и сатирики в советское время. И какой это был юмор! И посмотрите сегодня программу «Аншлаг» – обрываетесь. Разве нет? Во избежание недоразумений прошу внимательно прочитать слово «обрываетесь». Именно «Д»!

Ваш препод, если он к тому же и не особо привлекательная фигура и вечно занят научными изысканиями, возможно, не имеет возможности реализовать потребность в канализации агрессии в сексе, экстриме и так далее. Он это делает в превращении политологии в хохму. Энергичные студенты, конечно, с радостью подхватывают эту игру.

Впрочем, должен сказать, что аудитория на моих тренингах тоже часто ржет вместе со мной. Сказывается понятное напряжение, которое люди испытывают, придя на тренинг, где придется выступать публично перед незнакомыми пока людьми. И я даю возможность слить этот объяснимый страх. Но это работает скорее на цель тренинга, чем против нее.

## 75

Для меня Ваша рассылка хороша тем, что в ней очень много полезных практических советов, а не пустая болтовня. Спасибо Вам, Радислав! И также у меня к Вам есть пожелание написать о том, как вести себя ведущему (поза, мимика, жесты, голос и так далее) на торжественных вечерах, праздниках, дискотеках, чтобы «завести» публику, то есть, например, объявляется конкурс и сразу появляется много желающих поучаствовать в нем, и не надо их полчаса упрашивать.

Честно говоря, я не знаю поз, которые могут завести публику. Да и мимики одной недостаточно. Но могу предложить несколько приемов. Выбирайте на свой вкус или используйте все.

Первый. Стадное чувство свойственно человеку как стадному (простите, социальному)

животному. Попросите своих друзей, если они есть в зале, чтобы после приглашения желающих на сцену они стали проявлять активность. Необязательно выскакивать, пусть просто поднимают руки, выкрикивают: «Я хочу! Я!». Пусть даже в шутку. Срабатывает. Если нет в зале друзей, перед началом вашего выступления попросите поддержать вас просто незнакомых людей. Тех, которые вам наверняка будут симпатизировать.

Если все это технически невозможно, вы можете имитировать активность аудитории. При полном отсутствии энтузиазма вы спокойно можете водить собравшихся за нос, приговаривая: «Так, спасибо, вижу-вижу, а кто еще?» и так далее. Самой грубой ошибкой в этом случае является довольно распространенное явление закрепления пассивности аудитории, после чего она теряет вообще всякое желание участвовать в шоу. Это фразы типа: «Ну что же вы? Почему никто не выходит? Давайте будем активнее!». Это все равно что постоянно говорить ребенку: «Ну что же ты у меня такой бестолковый!!!» – и ожидать после этого увидеть его в списке номинантов на Нобелевскую премию.

Второй. Создание искусственного дефицита. «Только трое участников смогут сегодня сразиться за главный приз. Мы не сможем принять всех желающих, и второй возможности сегодня не будет. Только трое из десятков желающих!!!». Ну и так далее. Прием используется постоянно. Закрытые клубы и рестораны, в которые можно попасть только по рекомендации, всегда полны в отличие от общедоступных. Парикмахер, которого еще нужно уговаривать внести вас в список на январь будущего года, никогда не останется без работы. Секретная информация всегда будет заставлять людей идти на многое для ее получения. Даже если она для них совершенно бесполезна.

Третий. Возвышение эго потенциального участника. Вы можете подкупить его, дав возможность пожить в образе, которому он хотел бы соответствовать, когда просто говорите со сцены: «Для следующего конкурса мне нужны трое смелых», или «Мне нужны настоящие мужчины», или «Женщины, которые умеют за себя постоять», или... Выходящий на сцену автоматически расписывается в соответствии заданному критерию. А у этого смелого мужчины, возможно, двадцать минут назад хулиганы в туалете забрали пятьдесят рублей. Но выходя на сцену, он не должен ничего доказывать аудитории. Он признается смелым априори. Конечно, это игра, но какая! При этом очень важно не перегнуть палку. Если образ, который вы нарисуете, будет слишком далек от того, что сегодня о себе думает потенциальный участник, он выйти не решится, поняв, что это не для него. «А теперь я хотела бы пригласить на эту сцену ослепительных, отважных, одаренных, нежных, состоятельных, голубоглазых брюнетов, похожих на Пирса Броснана, но моложе и стройнее!!!»

## 76

Часто и много выступаю (каждый день для 100 и более человек), очень от этого устаю. Вы можете порекомендовать самый простой и доступный способ расслабиться и получать от него удовольствие? С уважением, Евгения.

Самый простой и самый доступный способ расслабиться, Евгения, – полтинничек. Но при таком режиме работы, как Ваш, это ведет к алкоголизму, потере памяти, ослаблению мотивации, пофигизму, увольнению, жалкому прозябанию. Поэтому поищем более безопасные способы расслабления. Тем более что мы неоднократно договаривались в рассылке избегать допингов.

Должен признаться, что на первых порах я и сам испытывал те же сложности, что и Вы. После своего первого трехдневного тренинга я почти сутки пролежал, не в силах подняться. Я израсходовал весь ресурс и совершенно не видел, чем его пополнить. Даже на полтиннички смотреть не хотелось. С опытом пришли навык распределять энергию, чередовать энергозатраты с аккумулярованием, умение вступать с аудиторией в

энергообмен. Я пишу Вам это письмо в самолете – возвращаюсь из Ташкента, где провел два трехдневных тренинга подряд. В аэропорт я поехал прямо из аудитории. Я отлично себя чувствую, буду работать все четыре часа полета. А прилетев, приму почту и отвечу на срочные письма. Я уйду из тренингового помещения таким же энергичным, каким вхожу утром. Что обеспечивает это явление, объяснить не могу. Наука, как говорилось в одном фильме, пока не в курсе дела. Но факт имеет место. Многие спикеры, музыканты и другие публичные люди говорили мне, что наблюдают то же самое. Возможно, и Вы иногда чувствуете прилив сил во время выступления или после него. Отследите, после чего это происходит, и сможете управлять процессом.

Впрочем, кое-что все же скажу. Не секрет, что после того как нам сделают грубое замечание, мы чувствуем упадок сил, а после удачного комплимента, похвалы – прилив. Это тоже энергия. Дайте возможность публике выразить Вам позитивное отношение к Вашему выступлению. Для этого есть аплодисменты, прямое обсуждение с аудиторией происшедшего, письменные отзывы. Это полезно и группе и Вам.

Если же пока этот навык не пришел и Вам необходимо восстановиться перед новым выступлением, я бы рекомендовал дозированные физические нагрузки. Лучше, если Вы погоняете себя непосредственно после выступления. Это позволит нормализовать обмен веществ, вывести из организма лишнее через потоотделение. Важно удерживать пульс учащенным не менее 20 минут. Как вариант подходит и баня.

Если при выступлении пришлось понервничать, подвигайте интенсивно челюстью взад-вперед раз двадцать. В результате таких движений раздражается парасимпатическая нервная система, сигнал передается в мозг, происходит выброс нужных ферментов и Ваше состояние приходит в равновесие.

## 77

У меня к Вам такой вопрос: как Вы думаете, читать лекции и вообще разговаривать нужно тихо или громко? Существует теория, что тихое произношение заставляет аудиторию вслушиваться и прислушиваться к словам лектора. Это так? Дмитрий А. Лебедев.

Да, Дмитрий, есть такое мнение, что если говорить тихо, то аудитория станет невольно прислушиваться к тому, что вы говорите. И только в случае, если вы говорите полную чепуху, отвлечется снова. Но это не совсем так. Непроизвольное внимание аудитории возникает в том случае, если на нее действует контрастный раздражитель. То есть громкий голос сменяется тихим, интенсивное хождение по сцене – застыванием на месте по модели «морская фигура на месте замри», активное жестикулирование – слиянием с предметами интерьера. И наоборот. Просто же говорение на пониженных тонах влечет необходимость прислушиваться, то есть напрягаться. Это может действовать короткое время, но потом неизбежно приведет к утомлению и угасанию внимания.

## 78

Есть у меня проблема. Предстоит выступить на научно-технической конференции за рубежом. Естественно, на английском. Языковые проблемы пытаюсь преодолеть: слушаю, читаю, погружаюсь в язык как могу. А вот проблемы организационные и психологические... Есть небольшой (впрочем, успешный) опыт выступлений на аналогичные профессиональные темы. Но сейчас дело осложняется тем, что:

1. Некому помочь в процессе выступления (чисто технически – задействовать иллюстрации, когда нужно, и тому подобное), подбодрить в самый

критический момент – непосредственно перед выходом на аудиторию. А я, похоже, в этом нуждаюсь.

Не надо паразитировать и подпитываться поддержкой других людей – можно впасть в зависимость. Старайтесь быть самодостаточной. Используйте методы самонастройки. Сами поговорите с собой, приободрите. Скажите, что Вы уверены в себе и своем успехе, уверены в доброжелательности сидящих в зале и с нетерпением ждете встречи с ними. И так далее. Если с воображением у Вас все в порядке, в режиме расслабления, с закрытыми глазами, вспомните момент, когда Вам улыбнулась удача. Восстановите в себе чувства, которые испытывали в тот момент. Зафиксируйте их и пробуждайте всякий раз, когда думаете о предстоящем выступлении. Это поможет.

2. Коммерческих задач не ставится. Нужно просто интересно рассказать об одном интересном эксперименте. Однако единственный коллега, который будет на той же конференции, из соперничающего подразделения и приближен к начальству. Следовательно, «все сказанное может быть использовано против вас при "домашних" разборках».

Вообще все наши дела, слова и поступки могут быть кем-то использованы против нас. Если это происходит, вспомните слова Аллы Пугачевой: «Если у вас много друзей – вы популярны, если много врагов – это слава». Плевать!

3. Сложная ситуация на работе. Многие считают, что я кое-что могу сделать лучше других. Другие полагают, что мои амбиции превышают возможности. Нужно показать (возможно, не только им, но и себе), на что я способна.

А у вас что, есть сомнения в том, что вы – совершенное создание Творца?! Зачем вам доказывать, что вы – не жираф? Не понимаю.

4. За мной стоит большой авторский коллектив. Некоторые частности работы я представляю себе лишь в общих чертах, и это нормально. Но связанный с этим комплекс чисто психологически мешает мне.

Даю установку на снятие комплекса. Вам легче? Никто не обязан знать всего обо всем. Вы в том числе. Если в ходе выступления вы получите вопрос, в ответе на который не уверены, прямо скажите об этом. Это будет воспринято аудиторией и вашими коллегами значительно лучше, чем попытки извернуться и создать впечатление всезнайки. Скажите честно, что не имеете понятия, что ответить. Но если ответ на вопрос жизненно важен для спрашивающего, можете свести его с компетентным специалистом. И все дела.

5. Аудитория почти полностью мужская. Я – женщина. Немолодая, довольно хрупкого телосложения. Интересна, по-моему, только при близком рассмотрении, при непосредственном контакте. А конференц-зал большой...

Я вас поздравляю! Было бы значительно хуже, если бы вы представляли интерес только на расстоянии. Я что-то не пойму, что там у вас за выступление – стрип-шоу, что ли? Вы хотите информацию представить или мужиков соблазнить? Если второе – я вам не советчик. Я этим в жизни не занимался и опыта у меня, следовательно, никакого. Если же первое, то все проще. Внешняя привлекательность может являться мощным отвлекающим фактором для мужской аудитории. Она может, как говорят специалисты по коммуникации, вампирить – пожирать энергию внимания. Мы уже обсуждали тот факт, что зрительный нерв в 50 раз толще слухового и слово – плохой конкурент изображению. Публичное выступление – тот редкий случай, когда красотки жалеют о том, что их внешние данные слишком бросаются в глаза.



У меня вопрос срочный. Как при выступлении сдерживать смех???

Нужно изо всех сил упереться кончиком языка в границу верхнего неба и зубов. Разумеется, тоже верхних. Если же возникает необходимость сдержать гнев, следует перенести центр тяжести на носки и, согнув пальцы ног, изо всех сил упереться ими в пол.

В который раз, перечитывая архив Вашей рассылки, убедился, насколько много в ней всего интересного. Причем каждый раз обнаруживается нечто новое, ранее почему-то не замеченное. У меня к Вам два вопроса, с вашего позволения.

1. Можно ли за восемь минут раскрыть тему? Как сделать, чтобы такое короткое сообщение было и содержательным, и в то же время не загроможденным «непонятными сконцентрированными сгустками информации», и интересным? Речь в данном случае идет о научной конференции.

Если речь идет о научной конференции, то все участники получают сборник тезисов докладов. «Непонятные сконцентрированные сгустки информации» засуньте туда. Выступление же, по сути, носит презентационный характер по отношению к сборнику тезисов. Важно, чтобы участникам захотелось заглянуть в него и найти именно Ваш текст. К тому же, главная цель любой конференции (реальная, а не декларируемая) – коммуникация участников. Доклад – способ сегментации участников по интересам и повод для общения. Конечно, это не все. Но главная польза, которую я извлек, участвуя в многочисленных научных конференциях, – удовлетворение тщеславия и расширение контактов.

2. Как быть, если готовился к 15-минутному сообщению, а перед самым выступлением выясняется, что из-за наплыва желающих выступить время выступления нужно сократить, скажем, до 10, а то и до 8 минут?

Я в такую ситуацию попадал неоднократно. Если пользоваться предлагаемым мною Законом Композиции, а также материалом уроков 5 и 8 фильма «Учимся выступать публично», можно любое выступление растянуть до нужного объема, а можно сократить. В тренинге у меня даже есть упражнение: участникам раздаются темы, они готовятся, но продолжительность выступления узнают уже на сцене. Просто вытягивают билет с цифрой, как на экзамене. Минимальная продолжительность 20 секунд. Поскольку я даю это упражнение в середине второго дня, почти все укладываются секунда в секунду. Потренируйтесь и вы. Самостоятельно.

О том, что в наше время вообще нужно стараться сокращать свое выступление до шести минут, пишет один из немногих уважаемых мною авторов по ораторскому делу Рон Хофф в своей книге «Say it in six», изданной в 1996 году в США. На русский язык она пока не переводилась. На мой взгляд, он немного преувеличивает. В книге много трюков и юмора. Впрочем, как всегда у Хоффа (см. его книгу «Я вижу вас голыми»). Но в целом он прав. Может, не до шести минут, но сокращать нужно. Поищите это произведение в Интернете, возможно, оно уже висит. Возможно, уже и в переводе.

Есть трудности: когда нужно говорить со сцены в микрофон, я глаз не вижу. Нет контакта. Все то, что в фильме, – динамика, движение, смена тембра – да, но глаз я не вижу! Скоро в Оренбурге семинар на 150 человек. Что делать, Учитель?

То же, что и в других областях жизнедеятельности, – имитировать. Представить себе сидящих в зале, работать с ними так, как будто контакт есть, и получать удовольствие. Другого пути не вижу. Сам неоднократно бывал в подобных ситуациях – и ничего. Хорошо бы для самоуспокоения вызвать участников на проявление реакции по тому каналу, который может вами фиксироваться, – по аудиальному. Тут хорошо бы сказать что-нибудь, что наверняка вызовет восклицание или аплодисменты. Или даже выкрики.

## 82

У меня глупый вопрос. Можно?!

Можно. Чем глупее вопрос, тем умнее кажется ответ.

Скажите пожалуйста, каковы особенности выступления в аудитории, когда выступающий находится в центре, а аудитория вокруг? Похоже на выступление в цирке, только манеж в цирке внизу, а в моем случае будет небольшое круглое возвышение.

Ужас! Это очень непросто, особенно если опыта не густо. Ведь нужно поддерживать зрительный контакт со всей аудиторией, как учит рассылка. Ну что ж, когда Вы справитесь с этой задачей, и о Вас кто-то скажет: «И все-таки она вертится...».

Смогу ли я оторвать их от еды?! Как это сделать?! Понятно, что сначала им нужно, условно говоря, дать еды, а потом уже зрелищ.

Абсолютно точно. От еды оторвать публику (особенно мужчин) вряд ли удастся. Лучше дать им поесть. Во всяком случае, утолить голод. И только потом можно начинать зрелища.

Есть вариант пригласить профессионального ведущего, но руководство как-то не слишком радостно воспринимает эту идею. Возможно, это следствие каких-то отрицательных впечатлений от предыдущих корпоративных мероприятий (руководство очень трепетно следит за нравственностью, а у большинства ведущих, которые у нас работали, эти рамки, к большому сожалению, не слишком очерчены). На самом деле я не могу сказать, что боюсь сцены или аудитории, но какой-то дискомфорт ощущается. Может, стоит пригласить профессионального ведущего и попытаться выступить соведущей?! Анна.

Ну и как Вы будете себя чувствовать на фоне профессионала? Лучше попрактиковаться самой, раз уж судьба дает такую возможность. От души желаю Вам удачи, Анна!

P. S. А на досуге почитайте статью «Корпоративная вечеринка: подводные камни для шефа», которая висит на моем сайте [www. radislaygandapas. com](http://www.radislaygandapas.com).

## 83

Если во время презентации возникают вопросы, то адресуются они моему начальнику, а не мне. Это не очень приятно, но я пару раз перехватывала вопросы и отвечала сама, когда точно знала, что говорю по делу. Слава Богу, начальник у

меня не из честолюбивых – дает мне дорогу. Как поставить себя выше человека, который наверняка умнее тебя?

А зачем? Ум начальника выражается как раз в отсутствии болезненного честолюбия и уступчивости. Если Вы хотите его превзойти – превзойдите в этом. Короля делает свита. Если же паж начинает тянуть на себя одеяло и пытается привлечь общее внимание, ему недолго быть в свите. Скорее мы увидим его на эшафоте, чем в камзоле старшего виночерпия, например. Если Вам дороги карьера и душевное спокойствие, постарайтесь поступить алогично. Услышав вопрос, на который Вы в состоянии дать полный ответ, найдите возможность деликатно переадресовать его Вашему шефу, объяснив это его компетентностью в этой теме. Если Вы будете делать это регулярно, то же самое станет делать и Ваш начальник по отношению к Вам. В противном случае может произойти полное оттеснение Вас как от презентации, так и от результатов Вашей работы. Помните, что сила действия равна силе противодействия.

## 84

Презентация состоит только из слайдов, слайды проецируются на стену. Все цифры и графики приковывают к себе очень много внимания. А зрительный контакт? Если ты только анализируешь в речи то, что показано на слайдах, а народ в это время сравнивает цифры на графиках и анализирует вместе с тобой, то как же зрительный контакт? Хочется стереотип этой презентации как-то разрушить, установить свои правила. Вы с таким не сталкивались? Если да, поделитесь опытом. Думаю, не только мне будет интересно.

Снова Вы за свое – устанавливать свои правила?! Хорош будет футболист, если станет устанавливать свои правила в игре! Профессионализм как раз и заключается в том, чтобы, играя по правилам, достигать своих целей. И выигрывать. Конечно, при проецировании слайдов возможность зрительного контакта очень ограничена. Да и какой может быть зрительный контакт, когда взгляды прикованы к цифрам? Оставьте глаза мультимедийному проектору и займитесь ушами. Вам придется поработать голосом. Больше выразительных пауз, вопросов в зал (не требующих ответа, как, например, «не так ли?», «правда ведь?»), смены темпа. Зрительный же контакт понадобится в самом начале презентации, когда еще включен свет, но выключен проектор, и в финале. Блестящем финале...

## 85

По роду деятельности (я PR-менеджер в одной из государственных структур) мне приходится довольно много говорить, убеждать, выступать – как перед большой аудиторией, так и перед одним-двумя-тремя слушателями. Причем когда готовишься к выступлению перед большой аудиторией, естественно, стараешься заранее прописать тезисы (как Вы советовали) на бумаге, придумать какие-то символы, рисунки, которые в нужный момент сработают и помогут. При выступлениях перед несколькими людьми я, что называется, начинаю за упокой, а заканчиваю за здравие. А потом еще думаю: «Ну почему я вот так не сказала? И почему я забыла сказать об этом? Или начать с вот этой мысли?» Может быть, существуют в Вашей практике какие-то упражнения или приемы, чтобы начало любого выступления (хоть короткого, хоть длинного) было всегда ярким и от него уже можно было выстраивать дальнейшую речь?

Начните выступление с комплимента собравшимся. Как сегодня начали письмо ко мне. Более яркое начало и представить себе трудно. Скажите, как ждали момента, чтобы

сообщить им то, что собираетесь сообщить. Скажите о том, что Вас объединяет с ними (общее дело, общая профессия, общие убеждения, общая кухня). Можете использовать и прием «Оттяжка»: начало речи никак не связано с заявленной темой. Связь обнаруживается на третьей минуте говорения. В первые три минуты и последующие двадцать гарантирую внимание аудитории. Сначала Вы рассказываете историю, происшедшую с вами, или анекдот, рассуждаете на вольную тему, неожиданно выплывая на то, для чего, собственно, и собрали людей. Если вы – человек рискованный, можете использовать и выведение из равновесного состояния. Перечисленные и другие приемы, позволяющие с успехом выступить перед публикой, вы найдете в моей книге «Камасутра для оратора» или в видеокурсе «Учимся выступать публично».

## 86

Как вести себя с аудиторией, в которой есть знакомые люди (аудитория маленькая, до 10 человек)? Я пытаюсь через них наладить более дружелюбный контакт с группой. В таком подходе меня немного пугает выделение кого-то из группы и, как результат, деление аудитории. Может, лучше не обращать на знакомых пристального внимания? И в то же время они могут обидеться.

Мы уже обсуждали, что оратор руководствуется принципом «целесообразно/нецелесообразно» при выборе приемов и методов воздействия на аудиторию. Поэтому обиды родственников/друзей/знакомых имеем в виду крупным планом. Впрочем, должен сказать, что мы зачастую переоцениваем чувствительность близких людей к подобному нашему поведению в аудитории. Они ведь понимают, что у вас ответственное выступление и ждать от вас в этот момент реверансов глупо. Более того, если сидящие в зале знают, что здесь присутствуют ваши близкие, и если они заметят явную работу на них – дело труба. Аудитория ревнива. Нам же свойственно во время выступления, как говорят киношники, бликовать, то есть поглядывать испытующе в ту часть зала, где находятся значимые для нас люди. Чаще всего это начальник. На тренинге это тренер. Аудитория может пропустить в вашем выступлении что угодно, но не это. Я уже говорил, что у аудитории женская психология. Женщина не терпит равнодушия. Больше равнодушия она не терпит только одной вещи: когда в ее присутствии оказывают знаки внимания другой. Окончательные выводы делаем сами.

## 87

Есть человек, с которым плохие отношения, и он пытается ставить палки в колеса. Не обращать внимания на него невозможно. Уделить ему пристальное внимание – значит потерять аудиторию. Периодически затыкать ему рот – значит отвлекаться, терять нить выступления. Думаю, что стоит попросить его покинуть группу, и в то же время это может создать проблемы. Какой путь наиболее безболезненный?

Аудитория воспринимает себя как единый организм. Выступающий же является для этого организма чужеродным элементом. Во всяком случае, поначалу. Оратор всячески должен избегать с аудиторией ситуаций противостояния. Он должен сохранять ситуацию взаимодействия. Если же мы наезжаем на кого-либо в аудитории, это вызывает у сидящих в зале желание заступиться за «своего»: «Пионеры, наших бьют!!!». Тут я вам не завидую. Уделить же пристальное внимание – не всегда «потерять аудиторию». Если вы будете сохранять с аудиторией зрительный контакт, отвечая на его вопросы, и будете обращаться не к нему индивидуально, а ко всей аудитории, ничего страшного не произойдет. А произойдет

то, что предсказано в ответе на предыдущий вопрос. Что тоже нежелательно для нас. Поэтому лучше обезопасить себя следующим образом: перед началом выступления договоритесь с аудиторией о регламенте. Например, предложите вопросы задавать после выступления и для этого поднимать руку. Не припомню случая, чтобы аудитория не приняла подобного предложения выступающего. Если же наш товарищ попытается вставлять свои замечания во время выступления, есть смысл прерваться и напомнить о регламенте, который установили уже не вы, а вся аудитория. Таким образом, нарушая регламент, гражданин противопоставляет себя уже не вам, а аудитории. А это совершенно другой коленкор. Если это злой и страшный серый волк, имеет смысл на этапе задавания вопросов игнорировать его поднятую руку, предоставляя слово другим желающим. А если он вообще дракон трехглавый, предложите вопросы задавать в письменном виде. Впрочем, практика показывает, что не так страшен черт, как его малюют.

## 88

Я – школьный психолог. Передо мной сейчас стоит такая задача: убедить родителей помочь школе материально в приобретении программы дополнительного обучения. Мы предлагаем, чтобы дети, родители которых внесут деньги на приобретение программы, по ней обучались. То есть получается, что деньги как бы становятся платой за обучение. Как бы Вы построили разговор с родителями?

Я бы выстроил этот разговор по КОМПОЗИЦИОННОЙ СХЕМЕ, которую предлагаю в книге «Камасутра для оратора» и в фильме «Учимся выступать публично». ВО ВСТУПЛЕНИИ Вам необходимо установить контакт с родителями, сказать, что Вы тоже мать (или будущая мать), или сказать, что, дескать, все мы были детьми... и тому подобное. Это объединяющее начало заметно разрядит обстановку, настроит на доброжелательный лад. Далее наступает ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ – самая продолжительная, – в ходе которой Вы обозначаете существующую проблему, описываете, что может произойти, если ничего не предпринимать, какие безрадостные перспективы ждут деток. Когда Вы почувствуете, что напряжение достаточно возросло, используя ЗАКОН МАЯТНИКА, переходите к КУЛЬМИНАЦИИ – сути предложения. ВАЖНО: суть Вашего предложения должна быть решением той страшной проблемы, которую Вы так красочно обозначили в основной части. На этом долго не зависайте. Тут же переходите к ЗАКЛЮЧЕНИЮ, в ходе которого поблагодарите родителей за понимание ситуации, скажите что-то объединяющее, выразите надежду, зафиксируйте ближайшие шаги.

## 89

Я заметила, что выступать перед мужской аудиторией и просто вести какие-то переговоры с мужчинами мне легче, чем с женщинами. И у меня развивается просто какой-то комплекс по этому поводу. Ольга.

Ольга, это нормально. Мне тоже легче работать с женской аудиторией. Видимо, люди устроены, как батарейки: плюс нужно соединять с минусом. Тут появляется энергия. Комплексовать не нужно, нужно использовать.

## 90

Мне намного легче выступать перед аудиторией, войти в контакт с группой,

пройти собеседование и так далее, если присутствует эффект спонтанности, то есть нет ожидания. Но так ведь получается не всегда, к тому же парочка таких же новичков, как и ты, заражает тебя своим волнением, и момент ожидания превращается в пытку.

У Вас все нормально. Есть эффект перегорания. Вы из тех людей, которые наибольшей продуктивности достигают в моменты цейтнота, в критических ситуациях. Организм входит в ресурсное состояние. Оно не может продолжаться слишком долго. Когда ресурс исчерпан, психика расслабляется и входит в состояние торможения. Она чувствует себя примерно так же, как Вы чувствовали бы себя в жаркий день после велокросса, а тут выясняется, что необходимо рвануть еще километров десять, при этом желательно поставить мировой рекорд. Неважно, что Вы выдохлись на холостых оборотах.

## 91

Одна из моих проблем – это дикция, иногда «глотаю» слова. Вопрос такой: «Можно ли выработать дикцию, нужную для выступления, читая рэп. Выучивание различных рэп-композиций было бы тогда совмещением приятного с полезным, и я уделял бы этому больше времени, понимая его важность для будущей жизни. Ну, и родителям бы говорил, что я делом занимаюсь, хотя это уже не так важно, главное, поможет ли принцип мне как профессионалу?»

Мне трудно сказать определенно, но думаю, что речитатив должен Вам помочь, ибо именно четкое произнесение каждого слова, иногда даже усложненное, с повторением одного и того же слога, и является фишкой. Очень надеюсь, что это Вам поможет. Удачи!

## 92

Здравствуйте, Радислав. Я к Вам обращаюсь буквально с криком о помощи. Давно читаю Вашу рассылку и только что купила ваш видеокурс, но задачу, которую мне задало мое руководство, не знаю, как решить. Может, Вы мне что-то подскажите? Я работаю в крупном банке менеджером по работе с персоналом и отвечаю за внутреннее обучение. Тренер я хороший и знаю, как держать аудиторию. Но у нашего банка день рождения, и руководство решило не приглашать профессиональных ведущих, а использовать своих сотрудников. И нам теперь предстоит выступать массовиками-затейниками. Главное, непонятно, какой критерий оценки. У нас почти вся команда менеджеров по персоналу работает недавно. Для нас это своеобразный экзамен. Но мы совершенно не знаем, как себя вести, а от нас требуют развлекать народ. Чтобы мы в рамках вечеринки показали, как умеем работать с топ-менеджерами. Помогите советом.

Самое главное – активно использовать два приема. Это «Вовлечение» и «Зрительный контакт». Очень важно не исполнять нечто перед вашей аудиторией, а работать с ней, давать участникам больше возможностей проявиться, привлекать их к действию. Если вы проследите за работой профессиональных ведущих и конференсье, они именно так и делают.

## 93

Проблема моя вот в чем. В детстве я очень сильно заикалась. С возрастом это стало менее заметным. И благодаря некоторым уловкам я научилась это хорошо маскировать. Так, что устроилась работать на телевидение ведущей и коллеги не

подозревают об этом дефекте. Вот только в последнее время что-то сломалось внутри. Вновь стало трудно говорить, почти как в детстве. Боюсь теперь эфиров, как огня, с трудом нахожу рычаги управления своей речью, а после записей программ чувствую полное опустошение внутри и свою никчемность. Причем, ведя передачу, я начинаю тщательно подбирать слова, которые проще произнести, а мысль при этом теряется, я ловлю ее за хвост в самый последний момент. Постоянный страх, что я однажды просто не выйду из положения. Работой очень дорожу, не хочу ее менять. Есть ли какой-то выход? Буду вам очень признательна за совет.

Срочно к психологу/психотерапевту. Вот и весь ответ. Не ищите суперзвезду – Ваша проблема решается и на уровне обычного специалиста.

## 94

Я часто задаю себе вопрос: а какие мысли будут с успехом внушать с различных сцен и подиумов твои ученики? Ведь ты обучаешь всех, кто платит... А повыступать публично у нас любят как раз больше вредоносные болтуны, чем люди Дела...

Это и так и не так. Люди Дела тоже иногда умеют получать удовольствие от своих публичных выступлений. Я, например. С другой стороны, есть графоманы – это люди, которые получают удовольствие от процесса писания. От них страдают издательства и редакции, ибо они непременно хотят публиковаться. Но читать это совершенно невозможно. Есть и другая категория граждан – спикероманы. Они любят выступать, делают это долго и с самолюбованием. Слушать это тоже невозможно. Но если произведение графомана можно перестать читать, то спикеромана остановить невозможно и мы вынуждены все это слушать, испытывая нечеловеческие переживания. Эта категория в моих тренингах не нуждается и на них не ходит. Качество и результат выступления их не волнуют – им вполне достаточно, что их пускают к микрофону.

Надеюсь, вы, мои дорогие читатели, не входите в их число. И подтверждение того – факт, что вы читаете эту книгу. Искренне желаю вам получать удовольствие от ваших публичных выступлений! И пользу.

## 95

Радислав, как считаете, почему Жванецкий, Альтов и некоторые другие профессиональные юмористы все-таки читают по бумаге (в сотые разы). Имидж что ли такой?

Они авторы, а не исполнители. Они не умеют работать с аудиторией. Вот и прячут глаза в бумагу, не умея использовать зрительный контакт. Впрочем, в этом есть своя ценность и изюминка.

Исключение, пожалуй, – Жванецкий. Он будто и не работает с аудиторией, а просто беседует. Но как! Это очень полезный навык, который может быть и врожденным. Откуда он? Может, это море и солнце Одессы? Может, это неповторимые по вкусу арбузы и помидоры? Может, это впитанная с молоком матери привычка говорить хоть что-нибудь по каждому поводу? Может, это расслабленная коммуникабельность расслабленного города, созданного для отдыха, в котором даже опаздывающие на поезд бегут гуляющей походкой? Может, это от безнаказанности, процветающей в одном из немногих мест на земле, где ни твоя национальность, ни твоя вера, ни твои слова, ни твои желания все никак не могут стать

поводом дать тебе в рожу?

Откуда это? Я не знаю. Но это умение ДЕРЖАТЬ аудиторию сбивает вокруг ММ толпы даже на обычных тусовках. Он сразу расцветает и с едва початым бокалом дает разговор. Я пишу «дает разговор» как говорят «дает представление». Ибо он не разговаривает, он «дает разговор». Это Жванецкий. Его можно не любить. Его даже нужно не любить. На всякий случай. Но не признать за ним умения овладеть аудиторией – нельзя. Может, это потому, что он ее любит? Овладеть по любви – что может быть лучше?

## 96

В основном Вы рассказываете о выступлениях с докладами, лекциями и тому подобное. А что Вы могли бы посоветовать людям, которые, например, боятся публично исполнять какое-то произведение, петь, танцевать и тому подобное, но хотят и потенциально могут это делать? С уважением, Марина.

Марина, тут есть два способа. Сначала Вам нужно определиться, какой лично Вам ближе. Первый – шоковая терапия. Второй – в час по чайной ложке.

Способ первый (автор – Робик Павленко, научившийся петь именно таким образом). Вы заявляете оргкомитету о желании выступить на ближайшем ответственном мероприятии. Ваш номер вносят в программу. Назад дороги нет. Вы готовитесь настолько хорошо, насколько можете. Выступаете. Пять минут позора, потом Вам уже не страшна любая аудитория. Кстати, в эти пять минут хорошо бы использовать то, чему Вы научились, читая эту книгу. Очень многое применимо и в выступлениях с музыкальными номерами, акробатическими этюдами и фокусами.

Способ второй (автор – народ). Начинайте выступать перед небольшими и малозначимыми аудиториями, постепенно наращивая количество и значимость сидящих в зале. Начните с концерта перед кошкой. Потом перед теми, кого не жалко, – мужем и детьми. Позднее подключите родителей. И своих и его. Потом можно и перед друзьями. Затем идут коллеги. И почти следом за ними – Кремлевский Дворец съездов.

В обоих случаях, если говорить кроме шуток, Вы должны сосредоточиться не на том, как смотрите, и не на том, что думают о Вас слушатели. Вы должны сосредоточиться на донесении тех мыслей и чувств, которые вместе с автором вложили в эту мелодию и эти слова.

## 97

Мне предстоит представить партнера (то есть сотрудника нашей фирмы) перед аудиторией с рассказом о заслугах этого человека. Как лучше построить это представление? Заранее благодарен за ответ, Олег.

Олег, что бы Вы ни говорили о себе, вашей партии, представляемом товаре или о человеке, аудитория все равно хочет слышать о себе. Она подобна женщине, и мы об этом много раз говорили. У публики женская психология. Даже если она состоит из одних мужчин. Она хочет слышать о себе, и если не слышит, теряет интерес как к представляемому, так и к представляющему.

Есть такое понятие – «вектор внимания». Важно, чтобы он был направлен на аудиторию. Как это достигается? Постоянным использованием приема «Вовлечение» (см. книгу «Камасутра для оратора»). Живым диалогом с аудиторией. Рассказом не просто о заслугах, а о том, как эти заслуги отразились на слушающих (даже символически).

Замечательно складывается представление человека, в начале которого слушателям предлагают побыть в его шкуре. Например: «Представьте себя десятилетним мальчишкой,



выброшенным судьбой в город, где у Вас нет ни родных ни друзей. И это в голодные послевоенные годы. Что бы Вы ответили тогда, если бы Вам сказали, что через двадцать лет Вы будете капитаном дальнего плавания, бороздящим...» и так далее.

И главное: мы имеем дело не с фактами, а лишь с имиджами (образами) фактов. Не стоит представление сводить к перечислению дат и цифр. Сосредоточьтесь и подайте эти факты так, чтобы они вызвали переживания, чувства, эмоции аудитории. Дайте эти факты в заданной эмоциональной оценке. И никто при этом не запрещает (а автор рассылки даже склоняет) говорить о чувствах. О том, что Вы чувствуете, когда рассказываете все это. Что чувствовал и чувствует тот, о ком Вы рассказываете. Что чувствует аудитория.

## 98

Мне не очень понятно, как можно установить зрительный контакт со всеми сидящими в аудитории. Если сидят 20-30 человек, то, чтобы посмотреть на каждого хотя бы 1 секунду, надо 20 или 30 секунд + 1 минута на перемещение глаз. В результате: «Тормоз! Пришел и чего-то ждет, хотя мы уже сидим и даже молча!».

Во-первых, одна секунда на человека – это очень много. Во-вторых, длительное установление зрительного контакта необходимо в случаях, когда:

- ? аудитория велика;
- ? внимание аудитории рассеяно;
- ? вы пришли сообщить важную информацию, и вам необходимо добиться абсолютного внимания;
- ? повод к вашему выступлению торжественный или печальный;
- ? вашего выступления давно ждали;
- ? вы сами очень взволнованы, и вам трудно сразу начать;
- ? вас объявили, но в микрофоне села батарейка и нужно дождаться, пока ее заменят.

В-третьих, устанавливать зрительный контакт нужно не со всеми, а с каждым. Как я говорю на тренингах, установление зрительного контакта – не ковровые бомбардировки, а точечные удары. Мы переводим взгляд не последовательно с человека на человека, а выхватываем по секторам. Это трудно показать в рассылке. Но если у вас уже есть фильм «Учимся выступать публично», вы легко поймете, как это делается, и сможете с успехом воплотить.

Как это делать быстро? Переключка не всегда помогает, особенно при «интересных» фамилиях (Вич, Слесь – это не шутка, различные восточные фамилии).

Переключка вообще ничему не помогает. И очень напоминает армию или тюрьму. Для чего делается переключка? Чтобы выявить отсутствующих и наказать. Мера полицейская. К тому же, обладателей необычных фамилий и самого себя при неправильном произнесении сконфузите, а обладателей обычных этим повеселите. Похоже, это не то состояние аудитории, которое поможет вашему выступлению.

## 99

У Вас довольно серьезная профессия, Вы обладаете знаниями и большим опытом по работе с людьми. Согласитесь ли Вы, что человек – это своеобразная машина, лишенная воли, разума... и многих других вещей, которыми она себя наделяет; что эта машина предсказуема, легко управляема. Все ее существо можно

разделить на несколько органов-аппаратов, ответственных за какие-либо функции либо их эмуляцию; что данная машина не способна принимать решения самостоятельно и все ее действия являются лишь результатом воздействия внешних факторов... например, ловкий оратор вовсе не убеждает эту машину, он лишь управляет ею?

Это вопрос, скорее, философский, мировоззренческий. Помню, когда я учился в десятом классе, новый учитель по литературе начал урок с вопроса: «Что такое человек?» Тогда я ответил: «Самая совершенная машина». Он со мной не согласился. Сегодня я сам не согласен с собой. Во-первых, не совершенная. Во-вторых, не машина. Конечно, значительная часть человечества неспособна, да и не хочет, принимать никаких решений. Эти люди не обладают волей и неспособны что-либо изменить в своей жизни. Они легко и охотно поддаются влиянию личностей, которые, обладая волей и решимостью, могут вести их куда угодно. Такая масса управляема силой авторитета, но когда воздействие личности ослабевает, масса пребывает в тревоге, которая трансформируется в агрессию, могущую быть направленной именно на носителя авторитета.

Что чаще всего и происходит. Оратор для аудитории обладает авторитетом априори. Это выражено в символике власти. Он находится на возвышении, он говорит – все молчат, он задает правила игры. И так далее. Во многом управляемость аудитории определяется этим. Ловкий оратор, конечно, стремится сохранить авторитетное (или даже харизматическое) влияние на аудиторию. Это во многом определяет успех выступления. Утрата же влияния на аудиторию может уничтожить плоды выступления, даже если доводы были весомыми. Поэтому так важно держаться уверенно, спокойно, не занимать подчиненного положения по отношению к аудитории, даже если в ней находятся значимые для вас персоны. Но сравнивать такое управление аудитории с управлением механизмом не совсем правильно, на мой взгляд. Хотя есть целые направления в науке, которые усматривают общность законов для всех систем, будь то трактор или зрительный зал. Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ), например. Но это не значит, что сидящие в зале сравнимы с колесом или, чего доброго, с топливным фильтром. Я тоже могу находить аналогии. И могу обоснованно сравнить презентацию с половым актом. Что я и делал в рассылке. Но это не значит, что человек в третьем ряду и не человек вовсе, а какой-нибудь клитор или даже, не к столу будет сказано, мошонка. И тем более это не означает, что дама, находящаяся на должности руководителя отдела и задающая выступающему вопрос, может быть приравнена к половым губам. Пусть даже и внутренним.

Таким образом, аудитория управляема. Чем более непринужденно управляет ею оратор, тем выше ему должен быть памятник. Чем охотнее аудитория поддается управлению, тем филиграннее работа выступающего. Но аудитория управляема не всегда. Именно об этом мы и толкуем уже не первый месяц. А человек сравним с машиной по ряду параметров. Но ею не является. Во всяком случае, я – не машина... я – не машина... я – не машина... я – не машина... я – не машина...

## 100

Подскажите, пожалуйста, как можно скрыть волнение перед аудиторией: волнение в голосе подавить довольно просто, а вот чисто физиологические процессы (например, дрожание рук или частое переступание с ноги на ногу) довольно трудно. Как это сделать?

Если конь предвкушает быструю прогулку по чистому полю, когда он будет лететь навстречу ветру, который станет щекотать его ноздри и заставлять развеваться пышную гриву, – он в нетерпении бьет копытом. Тело просит движения, а наездник не спешит запрягать. Когда мы испытываем сильные переживания, то подпрыгиваем, мечемся по

комнате, бьем рукой по столу. Когда мы находимся на сцене, уровень переживаний тот еще. А мы вынуждены стоять истуканами. Вот и бьем копытом: трясемся, дергаемся, переминаемся. Все это вкупе я называю нефункциональной моторикой. Избавиться от нее есть только один способ: дайте телу то, чего оно просит, – движение. Активнее перемещайтесь, занимая собой все доступное вам пространство, жестикулируйте не просто активнее, а увеличивая амплитуду жестов.

Чтобы унять дрожь пальцев, рекомендую что-нибудь взять в руки – ручку, маркер, бумаги, свернутые в трубочку. Если дрожат руки, не пользуйтесь лазерной указкой: луч будет прыгать и ваше волнение заметят уже все. От этого вы станете волноваться еще больше.

## 101

Что делать, если выступавший перед тобой человек практически полностью раскрыл тему твоего выступления? В прошлый раз я отшутился и привел побольше примеров к той части выступления, которая все-таки досталась мне. Насколько это правильно?

Правильно. Разумеется, глупо повторять то, что аудитория уже слышала. Если у вас достаточно опыта, чтобы импровизировать, можете углубленно рассмотреть один из аспектов, сосредоточиться на тех моментах, в которых вы не согласны со своим предшественником, или просто обобщить сказанное им.

## 102

Я прочитал в каком-то учебнике по психологии, что человек может внимательно слушать выступающего около 15 минут, если тот не разряжает аудиторию, дальше срабатывает механизм психологической защиты: люди начинают отвлекаться, появляется шум в аудитории. Допустим, можно привлечь внимание анекдотом, отвлеченной фразой, но перегружать выступление анекдотами тоже не хочется, тем более чем дольше выступаешь, тем чаще приходится привлекать внимание аудитории. Что при этом делать, если сократить выступление не представляется возможным?

Почему школьный урок длится именно 45 минут? Цикл внимания составляет 20 минут. 2 минуты преподавателю отводится на оргмомент: поздороваться, навести порядок и начать урок. 20 минут на проверку домашнего задания. 20 минут на объяснение нового материала. 3 минуты, чтобы задать домашнее задание и попрощаться.  $2+20+20+3=45$ . Как видите, хоть урок и продолжается более 20 минут, внимание детей удается удерживать за счет изменения характера действий. Вначале они строятся, затем отвечают на вопросы, потом слушают, записывают, наконец прощаются. Как мы можем это использовать? Мы тоже в течение продолжительного выступления не реже чем раз в 20 минут меняем характер действий. Мы можем предложить аудитории что-либо записать, затем пусть зададут вопросы по уже освещенному материалу. После этого можно предложить посмотреть слайды или видео. Затем, действительно, анекдот. Потом снова рассказывайте. И так далее.

## 103

Я не выступаю публично, не готовлю конференций... Даже на празднике у друзей я не могу встать и сказать тост... На свадьбе друзей поссорились с мужем

из-за того, что я отказалась произнести поздравление. В компании друзей общительна, могу поддержать почти любую тему как с дамами, так и с мужчинами. Выступать перед начальством могу только в единственном числе, при скоплении двух и более людей теряюсь, все забываю. В детстве пела на сцене, декламировала стихи, не было НИКАКОГО комплекса, а сейчас БОЮСЬ, а вдруг неправильно скажу и все такое. Этот страх и комплекс мешают работать и жить. Мне надо говорить, выступать. Помогите!

Я Вам сочувствую. Очень многие читатели рассылки могут о себе сказать то же самое. Помните анекдот? Наш соотечественник эмигрировал в Штаты. Дела его пошли не так хорошо, и он оказался на мели. Однажды встретил на улице своего одноклассника Циперовича. Тот торговал семечками. Они обнялись и разговорились. Оказалось, что у Циперовича отлично идут дела. У него нет ни малейшей конкуренции, он зарабатывает неплохие деньги и хорошо себя чувствует. Тогда наш герой попросил одолжить ему пару сотен до лучших времен. Циперович заметно погрузтел и сказал: «Видишь здание банка за моей спиной? У нас с ними уговор: я не даю кредитов, они не торгуют семечками».

Моя тема – техника публичного выступления, приемы мастерства. Это здесь не поможет. Со страхами и комплексами работают другие специалисты – психологи, психотерапевты, психоаналитики. Советую Вам обратиться.

Обращение к психологу не означает, что Вы больны. Больных лечит психиатр. Уверен, это не про Вас. Чем раньше обратитесь к специалисту, тем быстрее устраните то, что мешает Вам сейчас не только выступать перед публикой, но и жить вообще. Уверен, что позитивные результаты Вашей работы над собой отразятся и на других областях Вашей жизни. Желаю успеха в этом деле! Найдите специалиста в течение ближайших сорока минут, и тогда Вы получите от нашей фирмы в подарок прекрасный насос для надувного матраса и два замечательных бокала под шампанское, чтобы радовать мужа тостами каждый день.

## 104

### Как избавиться от сухости во рту?

Где-то я читал, что в Древнем Китае во время судебного заседания обвиняемый должен был держать во рту горсть риса. Если, когда он выплевывал его, рис был сухим, это позволяло признать его виновным. Ибо он волновался во время суда настолько, что у него прекращалось слюноотделение.

Подобное бывает и с нами. Чаще всего от волнения. Впрочем, сухость во рту может быть связана с диабетом или другими заболеваниями. Если же причина только в волнении, то пригодятся следующие рекомендации:

- ? за сутки до выступления не употребляйте алкоголя, соленой, жирной и острой пищи;
- ? если вы прилетели на выступление самолетом, пейте много воды в полете и после него (в салонах самолетов низкая влажность и организм обезвоживается);
- ? не принимайте успокоительного и снотворного. Эти препараты сами по себе могут вызывать сухость во рту. Если без этого вам трудно заснуть, примите лучше валокордин. Он не имеет этого побочного эффекта;
- ? непосредственно перед выступлением ешьте и пейте кисловатое. Можно чай с лимоном, цитрусовые. Если пьете сок из них – только свежесжатый. Пакетные могут вызвать жажду и сухость;
- ? не курите слишком много, а непосредственно перед выступлением воздержитесь вообще;
- ? жуйте жевательную резинку. Термоядерную. С сильным вкусом мяты или лимона. Только, разумеется, не во время выступления;
- ? можно слегка прикусить язык – помогает;

? если язык жалко, можно что есть сил надавить кончиком языка на верхнее небо;

? а во время выступления, если почувствовали, что во рту пересохло, а хлебнуть воды не позволяет ситуация, представьте, что режете острым, сверкающим ножом лимон. Ярко-желтый, в пупырышках и капельках воды. Режете поперек пополам. Затем каждую половинку медленно нарезаете кружочками, а кружочки разрезаете пополам. Когда вы надавливаете ножом, спелый лимон сочится и брызжет...

Уверен, сейчас у вас нет никакой проблемы со слюноотделением.

## 105

*Требуется Ваш профессиональный совет. Выступаю с лекцией для аудитории, которая старше меня, иногда значительно. Лекция большая, практически на полдня. Каким образом лучше построить свое выступление, чтобы оно воспринималось слушателями с интересом и внимание удерживалось на протяжении всего периода?*

Неужели, Лариса, аудитория настолько старше Вас, что нужны какие-то особые приемы, чтобы удержать слушателей от сползания в летаргический сон?! Если так, то запомните, что у людей престарелых, утомленных, незамотивированных, нервных, у южан, у детей цикл внимания короче, чем у обычных людей. (Мне сейчас подумалось, а что будет, если Вам придется провести лекцию для престарелых утомленных незамотивированных нервных южан, впавших в детство...)

Что из этого следует? Из этого следует, что мы должны активнее использовать приемы привлечения и удержания внимания. Их мы знаем из рассылки. Во-первых, если выступление на полдня, из соображений гуманизма рекомендую разбить его пятнадцатиминутными перерывами. Одним или двумя. Будет хорошо, если Вы не будете привязаны к конкретному времени, а сможете объявить их, когда почувствуете утомленность аудитории. Конечно, перед объявлением перерыва должен быть определенный эмоциональный подъем. Здесь вы можете сделать аудитории комплимент, подытожить сказанное в этом блоке, проанонсировать то, что ждет слушателей после перерыва, остроумно пошутить.

Каждые 15-20 минут, а то и чаще, меняем форму ведения лекции. Если вы говорили 15 минут подряд, предложите теперь позадавать Вам вопросы, покажите видео или плакаты, переместитесь в совершенно другой конец аудитории. Например, стойте какое-то время сбоку от аудитории или даже сзади. Если вели лекцию стоя, сядьте на стол, снимите пиджак... хочется пошутить, но получится слишком банально, воздержусь... Это позволит переключить слушателей на более непринужденный лад. Спустя несколько минут снова встаньте и оденьтесь. Вы увидите, как сидящие в зале тоже выпрямляют спины. Кстати, это удивительная и вдохновляющая картина для каждого оратора. Когда сидящие в зале начинают неосознанно повторять ваши движения. Качают головами, отклоняются назад, улыбаются, широко открывают глаза. Это значит, что Вы в контакте. В полном. Но мы продолжим. Надеюсь, с этим пунктом все понятно. Переходим к следующему.

Активно используем вовлечение аудитории – прием, к применению которого я так активно всех призываю. Задавайте аудитории вопросы. Особенно если почувствовали, что пора встряхнуться. Вопросы могут быть даже самые простые: «Здесь все понятно?», «Идем дальше?», «Вопросы есть?» Вытащите кого-нибудь на сцену и задайте вопросы ему/ей. Это очень оживляет аудиторию. Или подойдите к кому-нибудь с вопросом. Вы можете воспользоваться своим женским преимуществом и попросить кого-нибудь повесить плакат, что-нибудь передвинуть, выключить свет. И так далее.

Используем контрастные раздражители. Резко меняем темп изложения с очень медленного на очень быстрый и обратно. Говорим то тихо то громко. То вдруг замолчим на минуту. Если нам пришлось долгое время стоять на месте, несколько минут активно перемещаемся по аудитории. Только так, чтобы это не было похоже на метания тигра по клетке.

И конечно, сохраняем со всеми сидящими в зале постоянный зрительный контакт. Особое внимание уделяйте флангам и галерке. Если есть вероятность встретиться с Вами глазами, никто не осмелится их прикрыть. А от притворства до настоящего внимания один шаг.

От души желаю вам непритворного интереса к Вашим выступлениям перед кем бы вы ни выступали!

## 106

Мне очень нравятся Ваша рассылка и фильм, распространяемый на видео. Много полезного я для себя почерпнул из этого материала. По роду своих занятий мне время от времени приходится выступать перед людьми. Содержание моих выступлений носит индивидуальный характер – это не лекции, а изложение моей точки зрения. Причем я кровно заинтересован, чтобы моя точка зрения была аудитории понятна и заинтересовала бы их (от этого зависят мои доходы). В течение многих лет я не задумывался о том, какое впечатление произвожу на аудиторию. Казалось, все идет нормально: люди задают вопросы, иногда спорят, иногда даже (редко) я с ними соглашаюсь. После моих выступлений подходят с вопросами, просят почитать мои статьи и материалы по рассматриваемым темам. Вроде все нормально. Но недавно, почитав Вашу рассылку и посмотрев фильм, я решил проверить это дело, что называется, изнутри. Попросил свою знакомую (она также входила в состав аудитории и была знакома почти со всеми) провести анонимный опрос на предмет качества моего выступления. Оказалось, что все не так, как я ожидал. Оценки были самые разные – от высшей до низшей, и если взять среднюю, то она и будет весьма средней. Я был в шоке, когда узнал, что некоторым мое выступление показалось нудным. И теперь я стою перед вопросами:

1. Как сделать, чтобы мои выступления не казались людям скучными?
2. Стоит ли это делать вообще, так как среди слушателей все-таки были люди, которые дали мне высшую оценку?

Кто-то из психологов сказал примерно следующее. Каждый человек видит в окружающих людях лишь отражение себя. И критикующий подобен собаке, лающей на свое отражение в зеркале и воображающей, будто видит другую собаку. Люди, которые оценивали Ваше выступление, оценивали не выступление, а себя, свое отражение в Вас. Попросите малообразованного человека оценить фильмы Тарковского или музыку Таривердиева. И Вы услышите, что все это дерьмо собачье. Что же, режиссерам и композиторам следовало переделывать произведения? Другой великий человек (ну почему я никогда не запоминаю имен?!!) сказал, что у успешных людей много секретов, но как стать неудачником, есть только один рецепт – пытайтесь понравиться всем.

Тем более что в самом начале нашего Интернет-общения мы договорились, что будем работать не на впечатление, а на цель, которую сами себе ставим. Ведь мужчина всегда ориентирован на результат, на действие. Нравиться и этим подвигать на действие – женская позиция. А мы хорошо теперь уже знаем, что оратор вступает с аудиторией в своеобразные интимные отношения, где он выступает с позиции мужчины, а аудитория – с позиции женщины. Нам вторит и Писание, где Спаситель справедливо замечает, что дерево можно узнать лишь по плодам его. Если оно не полнейший дуб, конечно. Цели поставленной вы достигаете? Свободны. Лавровый венок на голову – и вперед над златом чахнуть, заработанным благодаря блестящим выступлениям.

Ой, еще цитату вспомнил, не знаю чью: «Если вы сверяете свои поступки с общественным мнением, вы не уверены в своих силах». Во как! Вы же уверены! И бросайте попытки себя разуверить.

Я точно знаю, что в семинаре самое главное – правильно начать и правильно закончить. Начинать я уже научилась, используя те навыки и знания, которые получила и посредством рассылки, и на семинаре. А вот красиво заканчивать не получается. Однажды, помню, на семинаре было так, что аудитория аплодировала, но по неопытности и незнанию я не смогла определить, что слушателей довело до такого состояния. И сейчас не могу этого сделать сознательно, экспериментировала не единожды. Есть ли специальные приемы, которые позволят закончить семинар-лекцию хорошо, даже несмотря на всякие проволочки в течение занятия (й)?

Насчет как закончить хорошо. Давайте фантазировать вместе. Как-то повелось у нас сравнивать публичное выступление с сексом. Предположите, что в процессе были всевозможные проволочки. Что можно сделать, чтобы финал был хороший? Ну, не до аплодисментов со стороны партнера, конечно. Но чтобы просто было хорошее впечатление в финале. Просто необходим положительный эмоциональный всплеск. Самое место искреннему комплименту. Выражению страстной надежды на следующую встречу. Обращению к тому, что ценно для слушающего и апеллирования к этому. К патриотическим чувствам, например. (Не очень представляю, как это будет звучать в постели, но на сцене это уместно.) Можно подкорректировать общее впечатление, дав самой высокую оценку происшедшего или спровоцировав на высокую оценку аудиторию с последующим закреплением. Помнится, на одном весьма невнятном семинаре некий тренер из Голландии постоянно подходил к сидящим с интимным вопросом: «Ну как семинар, ничего?», «Ну как, все понятно?» и так далее. Самого семинара я уже не помню, но много раз повторенные мною же самым деликатные «Fine», «Good», «It's OK» оставили впечатление, что было и в самом деле неплохо. В некоторых гостиницах при выезде вас наверняка просили заполнить опросный лист с единственным вопросом (обратите внимание на формулировку): «Насколько Вам понравилось обслуживание в нашей гостинице?» Даже если вы оцените в два балла, вы оценили, насколько вам ПОНРАВИЛОСЬ. Это позволяет закрепить общий позитив, даже если что-то было не так. Если же вы не можете ожидать, что аудитория сама сорвется в аплодисменты, просто предложите сидящим в зале поаплодировать самим себе. А вот за что – придумайте сами. Хлопанье в ладоши имеет кроме ритуального глубокий психофизиологический смысл. Используйте. Не злоупотребляйте.

Среди слушателей проявился «капризный ребенок» (опустим причины его присутствия в аудитории) и баламутит всю аудиторию, привнося в семинар деструктивные мотивы. Но его нельзя удалить или дать ему отдельную более сложную задачу. Что делать в таких случаях?

С уважением, Ната,  
легендарный город Пермь.

Здравствуй, Ната, я Вас отчетливо помню! Здравствуй, легендарный город Пермь, прочно удерживающий первое место в мире по количеству проведенных мною выездных тренингов и семинаров! Возможно, ребенок просто хочет поиграть. Вы наверняка читали «Игры, в которые играют люди» Эрика Берна. Если налицо транзакция Ребенок-Взрослый, необходимо вывести больного на уровень Взрослый-Взрослый. Это можно сделать словами: «Так, все, игра окончена»; «Так, а теперь серьезно»; «Послушайте, Вы же взрослый человек...». Можно обратиться к нему по имени-отчеству. Или напомнить, что он вам в отцы годится. Если годится, конечно. Главное – не поддерживать его игру. Возможно,

подсознательно он хочет публичного наказания. Его накажете либо Вы, либо, если он доведет Вас до слез, сидящие в зале. Это может стать для него источником извращенного наслаждения. Не дадим кайфовать за наш счет!!!

## 109

Я по профессии врач, и нас никто никогда не обучал такой науке, как психология, и уж тем более ораторскому искусству. Поверьте, этого очень не хватает в жизни и работе. В частности, одно дело – читать профессиональный доклад перед медицинскими работниками или перед твоими сокурсниками. Совсем другое дело, когда есть аудитория «пациентов», то есть людей с разным уровнем знаний в медицине, и им надо объяснить какой-либо новый метод лечения или рассказать о том или ином синдроме просто и одновременно не опускаясь на очень низкий уровень. Подскажите, как сделать лекцию в данном случае не скучной, не занудной и не избыточной терминами, но одновременно с этим рассказать то, что слушателям до этого было неизвестно.

Говорят, в годы Второй мировой войны в США проводилась агитационная кампания. Врачи проводили встречи с молодыми матерями, убеждая их давать детям рыбий жир, богатый витамином D, оберегающим от рахита. После таких встреч, по статистике, этот совет использовали только пять процентов американских мам. Конечно, это было невозможно назвать успехом. А ведь к такой работе привлекали только врачей с ораторскими навыками. Тогда решили пойти другим путем. Вместо врачей обучили молодых женщин, которые сами были матерями маленьких детей. И с лекциями стали ездить эти женщины. Процент использующих рыбий жир возрос до девяноста. О чем эта история нам говорит? В аудитории, перед которой выступали врачи, были матери с очень разными познаниями в медицине. Но дело не в сообщаемой информации, а в источнике. Если доверяют источнику, доверяют и информации. Поставьте себя на место тех, перед кем вам предстоит выступать. Поговорите с ними не как врач, а как человек. Как потенциальный больной (тьфу-тьфу-тьфу). Без терминов, конечно, не обойтись. Но употребляя их, всегда поясняйте, что вы имеете в виду: «Пневмония... или, как у нас часто говорят, воспаление легких...», «Аскорбиновая кислота, или, проще говоря, витамин С...», ну и так далее. И гораздо веселее, если вы будете говорить не об отвлеченных вещах, а расскажете выдуманную вами историю о некоем человеке, с которым произошло то-то и то-то. Только это должен быть человек с биографией, с именем и фамилией, местом работы и проживания. Если история получится веселая и поучительная, интересно будет слушать не только вашим пациентам, но и даже вашим коллегам-академикам. Желаю блестящего выступления и здоровья вашим больным!

## 110

Вы, опытный оратор, получаете удовольствие от своих выступлений. А от чего именно? От власти над умами, вызываемого восхищения, от хорошо сделанного дела, еще чего-то? На чем сосредоточиться? Что именно в выступлении должно приносить удовольствие? Предположу, что у разных людей это могут быть разные вещи, но я спрашиваю именно Вас. Что приносит удовольствие Вам в Ваших выступлениях?

Вы знаете, Ваш вопрос заставил меня задуматься весьма надолго. Чтобы ответить на него, я стал искать аналогии. От чего мы получаем удовольствие, когда лакомимся спелой черешней, например? От гладкой, будто лакированной поверхности ягод с пробивающимся



сквозь глянец рисунком, подобным волокнам на дорогой мебели? От упругой плоти ее, податливо разламывающейся от легкого надкусывания? От брызжущего сладкого, но освежающего сока? От легкого щекотания в горле, вызванного приторностью фруктозы? От осознания не только приятности, но и полезности процедуры, от радостного осознания того, что сонмы витаминов начинают в этот момент в организме созидательную работу? От чего мы здесь получаем удовольствие? На чем сосредоточиться?

От чего мы получаем удовольствие в минуты соединения с любимой? От прикосновений к ее гладкой, будто бархатной коже? От дурманящего запаха ее, становящего еще более насыщенным и сладким по мере нарастания возбуждения? От податливости женского тела, готового, уже готового принять вас в себя? Или, наоборот, от игры в сопротивление и ускользание? От нежных и непристойных звуков любви? От подушечек ее пальцев? От острых ногтей? От пухлых и влажных губ? От осторожных, но кровожадных зубов? От движений внутри и снаружи, навстречу друг другу, навстречу к финалу – желанному и нежелательному одновременно? От чего тут получить удовольствие? На чем сосредоточиться?

От чего я получаю удовольствие, выступая публично? От власти над умами, вызываемого восхищения, от хорошо сделанного дела, еще чего-то? От власти над умами – конечно. Чувство обладания властью восхитительно. От вызываемого восхищения – безусловно. Это энергия, которая питает меня и всех, кто находится рядом со мной, кто участвовал в нашем общем деле. От хорошо сделанного дела – а как же! Власть над умами и восхищение ничего не стоят, если все это не привело к хорошо сделанному делу. Пустое манипулирование эмоциями аудитории – не наш жанр. Что-нибудь еще? Да. Томительное предвкушение выхода на сцену, в котором и сладость и слабость одновременно. Через секунды увидишь лица. Какие? Напряженные и настороженные? Одобряющие и ободряющие? Кураж неизвестности. Не бывает двух раз, похожих друг на друга. Как сложится в этот раз? Удовольствие от управляемого и подвижного тела, послушного и помогающего полнее передать свою мысль, свои чувства. Удовольствие от звука своего голоса, раздающегося из динамиков. И даже удовольствие от чувства одиночества и опустошенности после... Это похоже на ощущение, когда разошлись гости после веселого Дня рождения. Это чувство не отпустит до утра. И даже в этом кайф. И даже щемящее чувство дороги туда и оттуда мы должны засчитать. На чем сосредоточиться? Что предпочесть, а значит, чем пренебречь? Я не знаю! Я не готов отказаться ни от чего! Пожалуй, я готов, скорее, признать, что на этот вопрос у меня нет ответа.

Когда в конце моего тренинга я говорю традиционные слова, я вкладываю в них все, о чем мы только что говорили. А звучат они так: «Я от души желаю вам получать удовольствие от своих выступлений перед публикой! Ибо все, что человек делает с удовольствием, он делает правильно...».