

**Игорь Родченко**  
**Хозяин слова. Мастерство**  
**публичного выступления**

*Текст предоставлен издательством*  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6187053](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6187053)

*Хозяин слова. Мастерство публичного выступления / Игорь Родченко: Манн, Иванов и Фербер;*  
*Москва; 2013*

*ISBN 978-5-91657-861-4*

**Аннотация**

Как сделать публичное выступление полезным, содержательным и запоминающимся? Для оратора очень важно говорить так, чтобы его слушали и слышали.

С помощью этой книги вы сможете подготовить именно такое выступление. В ней есть ответы на множество «вечных» ораторских вопросов: что, где, когда и как говорить, как сформулировать тему и написать план речи, какие использовать аргументы и чем привлечь внимание слушателей, как побороть собственные страхи и стать уверенней.

Книга будет полезна всем, кто выступает публично и занимается преподаванием.

## Содержание

Предисловие	6
Глава первая	7
1. Знание	8
2. Опыт	9
3. Тренировка	10
Глава вторая	12
1. О чем?	13
2. Что?	15
3. Зачем?	17
4. Кому?	20
Понимание аудитории: разведка	21
Оценка аудитории	23
5. Где?	25
Площадь зала	26
Форма зала	28
Схема рассадки слушателей	28
Мебель и предметы в зале	32
Источники освещения	32
Акустика	33
Технические средства	34
Климат	34
Регламент, время перерывов	34
Что будет происходить до вашего выступления и после него	35
Глава третья	39
Глава четвертая	44
Сравнение	45
Целое и части	46
Тезис и аргумент	47
Проблема и решение	48
Причина и следствие	49
Глава пятая	51
Глава шестая	55
Первые шаги	56
Точка входа	57
Приветствие и комплимент	61
История	62
Вовлечение	63
Неожиданный поступок или парадокс	64
Начать с главного	65
Глава седьмая	66
Жест	67
Поза	71
Работа с пространством	72
Зрительный контакт	75
Мотивирующая пауза	76

Голос	77
Эмоционально-волевой посыл	79
Глава восьмая	81
Послесловие	86
Приложение	87
Чему учит бизнес-риторика? (2005)	88
Оратор и сексуальность (2004)	92
Публичное выступление: импровизация или подготовка? (2009)	93
Сколько раз в день мы выступаем публично? (2013)	94
Владейте собой, чтобы владеть аудиторией (2004)	95
Внимание! Да не на себя! На борщ! (2009)	98
О работе с аудиторией. Внимание! (2003)	99
Как овладеть вниманием слушателя (2003)	101
Советы россыпью (2006)	103
Пауза в начале выступления	103
Что делать, если слушатель в зале громко разговаривает вслух	103
Как быть, если рядом с залом расположен источник шума (ведется ремонт, проходит выставка)	103
Что делать, если садится голос	104
О жестах (2006)	105
Типы речевого поведения (2006)	106
Речевой стиль лидера (2005)	109
Владимир Путин	111
Владимир Жириновский	111
Григорий Явлинский	111
Три кита презентации (2009)	113
Равенство	113
Любовь	113
Простота	113
Внимание к структуре (2006)	114
Суд над подсказками (2008)	116
Зеркало страха (2006)	117
Мамочки, я слова забыл (2013)	118
Резонансы аудитории (2009)	119
Комментарий к тексту Алана Пиза (2007)	120
Впечатление и размышление (2006)	122
Отзывчивость слушателей (2006)	124
Предметное волнение (2008)	125
Заложники обстоятельств (2007)	126
Конфузы опозданий (2004)	127
Свобода звучания (2004)	128
Упражнение «Стон»	128
Дыхание голоса (2003)	129
Упражнения на развитие верного диафрагмально-реберного дыхания	129
2	131

# Игорь Родченко

## Хозяин слова. Мастерство публичного выступления

© Родченко И., 2013

© Издание. Оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru))

*Егорке, который мешал мне писать эту книжку*

## Предисловие

Месяц назад один из участников моего тренинга на вопрос «Кому нравится выступать публично?» вдруг ответил: «Выступать публично я ненавижу». Никакой рисовки в его словах не было. Половину первого дня он катал желваки на скулах и нервно позевывал. Но тренинг есть тренинг, он работает как ловушка. Незаметно для себя парень втянулся. Хотите – верьте, хотите – нет, но он оказался лучшим по результатам трехдневного обучения. Его финальная работа вызвала бурю аплодисментов. Он ненавидел выступать, потому что у него не получалось. Не получалось, потому что он не знал, как надо. Когда он понял, как именно надо, он смог. Этот парень поверил в себя, и теперь его уже не свернуть. Он испытал радость.

В жизни много приятных моментов. Знаете, какое удовольствие я испытывал, когда встречал рассвет на бразильском пляже в Триндади? Океан хлопал двухметровой волной по песчаной кромке – как баба, полощущая белье на речке и бьющая им по деревянному настилу. Млечный Путь тек в розовеющем небе и гас на глазах. Солнце вставало – не ползло, не вылезало, а торжественно вставало во весь рост. Я хохотал от восторга!

И это лишь одно счастливое мгновение из тысяч других, которыми поделилась со мной жизнь. Но скажу вам, что удовольствие, какое получает человек, умеющий думать и говорить публично, способный быть самим собой и ничего не бояться, когда на него направлены десятки глаз, умеющий поймать дыхание аудитории и повести ее за собой, – это удовольствие ни на что не променяешь.

Кто-то скажет: «Чушь! Не каждый ведь может!» Нет, господа! За всю свою профессиональную жизнь я не встречал ни одного человека, не способного выступать публично. Причем зачастую бывает достаточно всего лишь подвинтить гайку или натянуть цепь, повернуть руль в нужном направлении и поехать.

Эта книжка – о болтах, рулях и гайках. Она о том, как подготовиться и выступить публично. Хотя бы один раз. И испытать радость.

Мы попробуем пройти путь от подготовки к выступлению до его завершения. Шаг за шагом. Иногда я стану рассказывать какие-то истории просто потому, что мне скучно писать инструкцию для пользователя. Конечно, будет здорово, если вы найдете возможность попасть на тренинг к нам в компанию IGRO, тогда многое из того, о чем я пишу, вы сделаете под руководством специалистов и что-то поймете лучше.

Спасибо за то, что решили прочитать эту книгу.

## Глава первая

### Базовая подготовка оратора

Однажды, много лет назад, выступая перед огромной аудиторией в Нижнем Новгороде, я оказался в ужасном положении. Мне не хватило материала. Тему я знал поверхностно, но был уверен, что с моим-то опытом, да еще прочитав в самолете несколько статей, без труда смогу удержать аудиторию в течение двух часов. Когда я вышел на сцену, в зале выключили освещение и на меня направили несколько софитов. В круге желтого света я оказался один на один с собой. Бодро начал, но спустя полчаса стух и стал подвывать, взмахивать от отчаяния руками и повторять уже сказанное. Еще через пятнадцать минут меня осенила та же мысль, что и Остапа Бендера в шахматном клубе города Васюки: «Пора рвать когти!» Схватившись за сердце, я прошептал в микрофон: «Простите... Мне плохо...» Сердобольные слушатели бросились на сцену, и меня, подволакивающего правую (почему-то) ногу, увели за кулисы...

**С тех пор я уяснил навсегда: оратор должен быть готовым ко всему, и в первую очередь – к собственному выступлению.**

Подготовка состоит из базового и целевого уровней. Карл Маркс назвал бы их базисом и надстройкой. Первый предполагает постоянное совершенствование своих способностей. Второй посвящен подготовке конкретного выступления. Я уверен, что большинство начинающих ораторов к выступлению готовятся. У них нет другого выхода. Кто-то делает это правильно, кто-то неправильно. Но чем оратор опытнее, тем меньше времени ему требуется для создания речи и тем чаще он оказывается способен выступать с импровизацией. Помогает ему в этом базовая подготовка, которой недостает новичку.

Концепция базиса основана на знании, опыте и тренировке.

## 1. Знание

Китайский военный стратег Цзе Сюань учил: «Вникай в природу и судьбы человека, чтобы постичь тайну полководческого искусства. Вчитывайся в древние книги, чтобы досконально узнать способы действия войск. Изучай образы и числа мироздания, чтобы иметь полное знание о правилах организации войска. Исполняй самолично все обязанности, чтобы разбираться в управлении войсками. Исследуй различные предметы, чтобы быть сведущим в вопросах снаряжения. В часы праздности размышляй о вещах невещественных и строй планы...»<sup>1</sup>

Мы обязаны знать больше других, интересоваться совершенно разными вещами помимо нашей узкой специальности: спортом, модой, оперой и авторским кино, художественной литературой и последними открытиями в области биогенетики. Для этого есть интернет и журналы, книжные магазины и кофейни. Они существуют именно для нас.

Мой друг Женя Кузнецов как-то сказал мне: «Главное качество хорошего рассказчика – любопытство». Как много интересного вокруг, всего того, что может нам пригодиться при подготовке речи! Только не нужно быть всеядным. Не нужно захламлять свою голову дешевым барахлом. Я говорю о вдумчивом выборе информации. Стоит тратить время только на хорошую книгу, хороший журнал, хороший фильм.

Как учил Марк Фабий Квинтилиан: «Для формирования ума и слога гораздо важнее качество прочитанных книг, а не их количество»<sup>2</sup>.

Выбор хорошей книги или статьи ничем не отличается от выбора обуви. Нужно примерить и попробовать пройтись. Не имеют значения чужие отзывы или рекомендации. Нужна интуиция и собственный вкус. Снимаешь с полки книгу или открываешь журнал и читаешь несколько страниц. Если не идет – ставишь обратно. Вот и все. Ту книгу, что необходима вам сегодня, вы не пропустите. Просто больше доверяйте себе, а не рекламе. Чтение – это целое искусство, так что я рекомендую обязательно ознакомиться с брошюрой Сергея Поварнина «Как читать книги»<sup>3</sup> и недавно вышедшей в русском переводе работой Мортимера Адлера с таким же названием<sup>4</sup>.

Кстати о пользе чтения художественной литературы для делового человека. Я как-то прочитал в журнале «Секрет фирмы» интервью Ольги Слуцкер – владелицы сети фитнес-клубов World Class<sup>5</sup>. Она рассказывала, о том, как в какой-то момент вдруг поймала себя на мысли, что ей трудно вести переговоры – не хватает слов. Подруга посоветовала читать на ночь Льва Толстого. Проблема тем самым оказалась решена.

Не оставляйте чтения! Ведь язык засыхает, когда мы ограничиваем себя только просмотром ленты новостей и пролистыванием книг по бизнесу. Для нашего языка нужны полноводные реки лучших текстов, чтобы словарный запас не оскудевал и мы могли говорить свободно и легко. Говорить на разные темы.

Вот что отличает хороших ораторов. Им есть что сказать. Они обладают знанием.

---

<sup>1</sup> Цзе Сюань. Военный канон в ста главах. – М.: Европа, 2011.

<sup>2</sup> Марк Фабий Квинтилиан. Двенадцать книг риторических наставлений / Пер. с лат. [неполный] А. Никольского. Ч. 1–2. – СПб., 1834.

<sup>3</sup> Поварнин С. И. Как читать книги. – М.: Книга, 1978.

<sup>4</sup> Адлер М. Как читать книги. Руководство по чтению великих произведений. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

<sup>5</sup> Коваленко В. Принципы Ольги Слуцкер // Секрет фирмы. – 2008. – № 18 (250). – 12 мая.



## 2. ОПЫТ

Кто-то сказал, что самое полезное в жизни – собственный опыт. «Никогда не бойся браться за то, чего ты не умеешь. Помни, ковчег был построен любителем, профессионалы делали “Титаник”».

Опыт динамичен, он обладает возможностью сравнения и переноса. Да, для оратора жизненно важно выступать публично – во время выступлений приобретается главное, но нельзя ограничивать себя только ими. Набирайтесь опыта всюду. Учитесь сравнивать и проводить параллели. Например, со спортом. Ничто так не напоминает взаимодействие с аудиторией, как бокс или борьба. И если вы занимаетесь чем-то подобным или просто смотрите турниры по телевизору, то приобретаете опыт, необходимый для эффективных действий во время публичных выступлений. То же самое можно сказать по поводу любых других жизненных ситуаций. Возьмите обычный разговор с коллегой. Что вы сделали, чтобы убедить его? Получилось или не получилось? Как вели себя ваши руки, что происходило с дыханием, с лицом? Какие слова были услышаны, а какие – нет? Опыт дает понимание, а из понимания рождаются правильные поступки.

Вот вам конкретный пример. Я пишу эти строки в дни летней Олимпиады в Лондоне. Вчера россиянки не сумели взять первое место в командной борьбе по спортивной гимнастике. Они не ораторы, но в копилку своего мастерства внимательный зритель возьмет осознание невероятной взаимосвязи между выступающими. Если тебе нужно делать доклад в черед других ораторов и предыдущий провалил свою речь, то будь готов к тому, что негатив перенесут на тебя. Подобное происходит отчасти из-за специфики восприятия слушателей – они не успевают перестроиться, отчасти по причине обезьянничанья, к сожалению, свойственного нашей природе. Многие из нас, как правило, бессознательно улавливают чужое настроение и поддаются под его влияние, начиная вести себя соответствующим образом. Вот почему опытный оратор должен уметь работать «против волны», должен чувствовать общий ритм и легко менять его, а опытный организатор мероприятий первым в списке ставит сильного игрока, чтобы он задал хороший ритм.

Любой опыт, конечно, требует критического осмысления. Когда в телепередаче героиня демонстрирует мешок так называемых писем счастья и рассказывает, что она уже пять лет высылает деньги в ожидании обещанных призов, то перед нами не «опыт, сын ошибок трудных», а накапливаемая глупость.

Оратор аккумулирует полезный опыт. И жизненный, и профессиональный. Это фундамент его успеха.

### 3. Тренировка

Помните историю о Демосфене, учившемся ораторскому искусству?

Когда будущему гению красноречия исполнилось семь лет, умер его состоятельный отец. Управлять наследством назначили опекунов. Вместо того чтобы сохранить и приумножить богатство, они обчистили ребенка: завещание уничтожили, овладели имуществом, растратили деньги. Шли годы, мальчишка вырос, а желание наказать обидчиков только укреплялось. В Древней Греции такие проблемы решал суд. Следовало только выдвинуть обвинение и самому произнести обвинительную речь. Греки ценили красноречие выше многих прочих добродетелей и, принимая решение о наказании (шесть сотен горожан составляли каждую из десяти коллегий афинского суда), считали, что если гражданин сумел их убедить своей речью, значит, он и прав. Демосфен решил воспользоваться услугами учителей красноречия. Он обратился за помощью к Исею – руководителю известной риторической школы и три с половиной года переписывал чужие речи. Наконец решился и вызвал обидчиков в суд на первое заседание...

Слабый голос, жалкий вид, невнятное произношение и неумение увлечь слушателей произвели на суд не лучшее впечатление. Зубрежка правил публичного выступления не помогла.

Чего только ни делал Демосфен, чтобы поправить положение и стяжать успех в повторном слушании: он бесконечно множил аргументы; укреплял свое здоровье утренней и вечерней зарядкой; ходил с горстью камней во рту, думая, что это поможет ему исправить «факты фикции»; даже полголовы обрил, чтобы не уваливать от занятий. В конце концов он вновь явился в суд (его волосы уже отросли) – и... опять оглушительный провал! Мерзкие опекуны хохотали от радости, в то время как Демосфен в слезах уходил берегом моря подальше от места своего позора.

Но судьба неожиданно улыбнулась ему. Навстречу шел старый актер Сатир. Они поздоровались. Сатир любопытствовал о причине слез и, узнав ее, попросил прочесть вслух Гомера. Демосфен встал в позу и задекламировал. Актер рассмеялся и прочитал отрывок из «Илиады» сам, да так, что Демосфен, пораженный, ничего не смог сказать – таким выразительным было чтение Сатира. Став учеником старого актера, Демосфен овладел главным секретом красноречия – действенным словом. Он научился каждое свое движение, каждый звук своего голоса, каждый нюанс интонации и содержание каждой речи подчинять поставленной цели.

В театральной практике такое обучение называют тренингом или муштрой. Не зря Демосфена тренировал именно актер. Я не знаю, что может быть полезнее оратору, чем приемы и планы тренировки, выработанные в практике театра за последние столетия. Кто еще у нас так основательно занимался человеком в пространстве публичности? Где вы найдете такую же целостную систему развития голоса и пластики тела, внимания, воли, воображения? Вот почему я советую всем ораторам обязательно прочесть такие книги, как «Работа актера над собой»<sup>6</sup> Константина Станиславского, «Гимнастика чувств»<sup>7</sup> Сергея Гиппиуса, «Удивительный дар природы»<sup>8</sup> Зинаиды Савковой, «Технология актерского искусства»<sup>9</sup> Петра Ершова.

---

<sup>6</sup> Станиславский К. С. Работа актера над собой в творческом процессе воплощения. – СПб.: Азбука, 2011.

<sup>7</sup> Гиппиус С. В. Актерский тренинг. Гимнастика чувств. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2007.

<sup>8</sup> Савкова З. В. Удивительный дар природы. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2009.

<sup>9</sup> Ершов П. М. Технология актерского искусства. Соч. в 3 т. – Т. 1. – М.: Горбунок, 1992.

Из перечисленных книг вам нужно взять упражнения и тренироваться. Конечно, всегда лучше делать это под руководством специалиста, но если нет такого – что же, сидеть и ждать у моря погоды? Нет, лучше пробовать самостоятельно.

## Глава вторая

### Пять вопросов – пять ответов

А теперь представьте, будто через несколько дней вам нужно выступать... Это значит, что пора браться за подготовку (такую подготовку я называю целевой). За подготовку конкретной речи.

Не надо паниковать. Расслабьтесь, выйдите на улицу, зайдите в ближайшее кафе, закажите себе чашечку кофе или чая с мятой, посидите, покурите, если курите, откройте блокнот (мне лично удобнее носить с собой блокноты Moleskine) и простым карандашом в столбик напишите *пять вопросов*:

- О чем?
- Что?
- Зачем?
- Кому?
- Где?

Это главные вопросы, мы будем к ним возвращаться, записывать, дополнять или переделывать ответы на них, потому что подготовка выступления напоминает ручей, способный менять свою глубину и направление течения, а не квантовый эталон длины, неизменный, как коррупция в России.

Кстати, пока вы допиваете кофе или чай, расскажу вам историю про молескиин.

*Когда я учился в школе, а потом в институте, никаких таких блокнотов у нас, естественно, не было. Я и знать не знал, что в нем любил писать Эрнест Хемингуэй, который в те годы для меня кое-что значил. Например, он научил меня пить, потому что, прочитав «Фиесту» и «Праздник, который всегда с тобой», я не мог не попробовать смешать немного водки из родительского бара с лимонадом «Буратино» и бросить туда кусочек льда, отколотый ножом в морозилке. Само собой, в квартиру на окраине прибалтийского городка были приглашены две одноклассницы, которых я посадил на диван, укрыв им ножки пледом. Этот вечер запомнился мне как самый романтический в жизни, правда, потом нас всех долго тошнило от выпитого.*

Я не расставался с дядей Хэмом несколько лет. В альбоме у мамы сохранилась записка, которую я накорябал в десятом, когда лежал в больнице с менингитом: «Дорогие мама, папа и Генка! Заберите меня отсюда, температура уже 37,5, а значит, можно болеть дома. Я здесь умираю. Мне колют по семь уколов в день, и это очень больно. А сегодня кололи целых восемь. Если не сможете забрать, то передайте мне фигурные печеньки и книжку “Острова в океане” Хемингуэя. Я вас люблю». Вот что значил для меня в детстве Эрнест, который любил писать свои заметки в блокноте с желтыми листами и твердой обложкой, чтобы удобно было держать на коленях. Первый такой блокнот мне подарила синеглазая девушка, которую я любил. Она умела делать подарки. Вы знаете, что это значит. Она радовалась, даря что-то, больше, чем тот, кому она дарила.

А теперь давайте начнем отвечать на вопросы. Писать ответы нужно короткими понятными предложениями, обдумывая при этом каждое слово.

Итак...

## 1. О чем?

Вопрос «О чем?» – это вопрос темы вашей будущей речи. Говорить можно о чем угодно, но, чтобы не замучить публику бесконечным потоком слов, нужно ограничить себя рамками темы. Представьте, что вам как специалисту, например, по лидерству предложили выступить на конференции. И о чем конкретно вы будете говорить?

«Я буду говорить о лидерстве!»

«Здорово, а о чем конкретно вы будете говорить?»

«Ну... о чем же... о, так сказать, лидерстве... э-э-э...»

Может, имеет смысл сузить тему, ограничить пространство речи? Ведь если тему обозначить, например, как «Может ли лидер был хитрым и безжалостным?» или «Восемь качеств современного лидера», то и автору, и слушателю станет гораздо понятнее, о чем речь.

Когда готовили Петербург к празднованию 300-летия, я отдыхал в Юрмале и как-то разговорился с милой старушкой-латышкой, торговавшей в небольшом книжном магазинчике. «Почему, – спросила она, – вы, русские, все время хватаетесь за большие дела? Вот в Петербурге площади восстанавливаете, целые проспекты, а в подъездах наверняка грязно. У вас всегда так. Нужно в порядок привести свой дом, а потом площадями заниматься».

Когда берешь широкую тему, как правило, не знаешь, с какой стороны подступиться к этой громадине, чувствуешь себя неуверенно, как новичок, которому руководитель поставил задачу хорошо работать, но не сказал, что делать конкретно. Чем тема уже, тем проще выступать. Всегда лучше, когда в каждой фразе искрится море смысла, а не когда в море слов тонет весь смысл и слушатели вместе с ними.

Сейчас ради интереса я специально зашел на сайт публичных презентаций [ted.com](http://ted.com) и посмотрел анонсы последних выступлений. Как правило, их темы уже заявлены в названии. Читаешь и сразу понимаешь, о чем будет идти речь:

- «Ваш план на 200 лет»;
- «Добыча минералов из морской воды»;
- «Как кондиционировать стадион»;
- «Почему X означает неизвестное»;
- «Новый взгляд на очистку разливов нефти»;
- «Чего мы не знали об анатомии пенисов»;
- «Будут ли наши дети другим видом людей»;
- «Идеи, которые зажгли “арабскую весну”».

Размышляя о теме будущей речи, обязательно выясните, сколько времени вам отведено на выступление. Примерно 70–80% всех презентаций, которые я слушал на конференциях, деловых встречах и совещаниях, продолжались не более 20–30 минут. Думаю, стоит соотнести выбранную тему с регламентом выступления. В противном случае вам придется либо скакать по верхам и комкать речь, либо говорить с такой скоростью, что большинство слушателей вас просто не воспримут. В любом случае получится нехорошо.

Всегда лучше сказать меньше, но доходчивее. Как в том анекдоте, где Зяма был должен Изе деньги.

Изя просит сына написать письмо с требованием вернуть долг. Сын приносит многостраничный текст, начинающийся словами: «Уважаемый Зиновий Маркович! Не соблаговолите ли вы...» «Нет, – говорит Изя, –

нужно переписать лаконичнее». Сын приносит второй вариант: «Зиновий Маркович! Папа спрашивает, когда вы вернете нам деньги». «Нет-нет! – говорит отец. – Это тоже очень длинно, дай я сам напишу». И в итоге Изя отбивает телеграмму: «Зяма! Твою мать!»

Запишите в блокноте точную тему своей речи: о чем именно вы будете говорить. И переходите к следующему вопросу.

## 2. Что?

Как ни странно, но на вопрос «Что я хочу сказать будущим слушателям?» тоже нужно ответить одним предложением. Если получится, считайте, что половина дела уже сделана. Это потом вы будете размышлять о содержании, прикидывать, что в какой последовательности говорить, а сначала важно определиться с тем, что я называю «зерном речи», – ее идеей. Важно сформулировать ту главную, «царскую» мысль, из которой вырастет вся презентация, положить камень в основании здания, на котором оно будет твердо стоять. Сформулировать ее просто и понятно, прежде всего – для самого себя.

Старец Амвросий Оптинский говорил: «Где просто, там ангелов по́ сто». Главную идею компании «Макдоналдс», например, можно сжать до двух слов: быстрота и доступность. Измените эту мысль – и сразу изменится, а скорее, рассыплется вся империя гамбургеров. Идею романа Достоевского «Братья Карамазовы» можно выразить одним предложением: «Все виноваты перед всеми». Роман вылупился из этой мысли.

Когда актер создает образ, он прежде всего старается найти ту черточку, которая определит весь характер роли.

Помните старый многосерийный фильм «Тени исчезают в полдень»? Был там подленький герой, великолепно сыгранный Борисом Новиковым. Вся идея персонажа в его кличке: Купи-Продай. Я где-то читал, что когда была найдена эта кличка, то мгновенно выстроилась и вся пластика актера, и его манера говорить. Такой мелкий, трусливый жулик, что за копейку мать продаст.

У хорошей речи должна быть своя идея. Например, в выступлении на тему «Анализ рынка тренинговых услуг» на конференции провайдеров идея может быть такой: «Рынок имеет значительные перспективы развития» или другой: «Кризис закончился, и ситуация стабилизировалась». Ваша задача – развить эту мысль. Именно идея и определит содержание речи, ведь вы будете отбирать только те факты, которые имеют к ней отношение. Как из зерна вырастает колос, так из идеи вырастет все дерево вашего выступления.

Когда я работаю индивидуально, мы с клиентом тратим, бывает, немало времени для того, чтобы точно и одним предложением определить зерно речи. Без этого обязательно возникает пустословие. А когда у нас получается, то мой клиент становится точным в словах и готовым к импровизации, потому что, зная ключевую мысль, он уже не потеряется в песках слов. И еще – это очень важно для тех, кто работает со сложными аудиториями, – оратора, который знает, что именно хочет сказать, трудно сбить с пути. Он может споткнуться, но не упадет.

Помню, был случай. Готовили группу ключевых специалистов к общественным слушаниям. Речь шла о проекте реновации городских территорий. Материала было – завались, но стоило выйти человеку, начать говорить – и сразу становилось ясно, что нет у него точки опоры. Говорили много, путано, и любой вопрос из зала тут же приводил их в замешательство. Не было уверенности в словах, не было внятной позиции. Когда общими усилиями сформулировали зерно «Наш проект необходим для развития любимого города», сразу все встало на свои места. Аргументы выстроились, интересные примеры пошли, появилась уверенность.

Я потом наблюдал, как проходили слушания. Ситуация была сложнейшей, но ребята понимали главное, что необходимо донести, поэтому легко подхватывали тему, дискутировали с аудиторией, активно импровизировали.

Вам может показаться, что не всегда так просто определить главную мысль. Ну какая такая идея у отчетного доклада по итогам года? Там же масса самых разных мыслей, фактов, оценок, там вообще речь идет обо всем! Однако это не так. Откройте Библию и прочитайте

первый стих. Наша планета, вся жизнь на ней, судьба каждого человека, вся невероятная сложность бытия началась одним Словом. Хотите, считайте это метафорой. Какая разница? Такая метафора подходит для оратора.

И доклад по итогам года должен обладать своей идеей. Например, такой: «Наша компания вырвалась в лидеры рынка» или «Год выдался трудным, но мы выдержали». Пусть вы ни разу эту идею не озвучите, но она будет пронизывать все ваши графики и диаграммы и создавать у слушателей чувство гармонии, а не ощущение забитого шмотками чемодана, открыв который вы не понимаете, то ли на пляж, то ли в гараж.

Если тема ограничивает пространство речи, то идея задает вектор движения и помогает компоновать багаж слов.



### 3. Зачем?

Вот зачем я пишу эту книгу? А делать мне больше нечего. Сажу на веранде у родителей в загородном доме под Ригой и стучу по клавишам. Сбежать на пляж не могу – нога сломана (поскользнулся на собственной кухне). Вот и пишу, нанизываю слова. Точно так мы и выступаем.

Спрашиваю у клиента после регионального совещания руководителей: «Ты зачем сейчас это говорил?» – «Ну как зачем, чтобы проинформировать, так сказать, доложить...» Слушайте! Разве баба несет воду по деревне, чтобы ее нести? Разве люди спят, чтобы спать, разве футболисты гоняют мяч по полю ради самого процесса?! Нет, баба собирается напоить скотину свежей водицей и надеется, что коровка даст ей больше молока в благодарность за такой уход. Люди спят, чтобы организм отдохнул, чтобы работать со свежей головой, чтобы лучше выглядеть и быть в форме. Футболисты рвутся к победе и мяч не просто так гоняют, а стараются забить его в ворота и заработать очко, предполагая выйти на более высокое место в чемпионате. Без цели человек не совершает ни одного поступка. Просто цели сами по себе могут быть эффективно и неэффективно поставленными. Правильно поставленная цель активизирует нашу природу, помогает отбирать верные средства для достижения, дает нам волевой импульс, а неправильно поставленная заводит в тупик, делает нас смешными, не позволяет распределять силы и страшно утомляет.

Вспомните себя в той нелепой ситуации, когда надо говорить, а вы не знаете зачем. Во рту появляется каша, движения становятся суетливыми, глаза начинают бегать, как будто вы врете.

Недавно я наблюдал, как выступления ораторов целиком и полностью зависели от того, как именно была сформулирована ими цель. Я сидел в зале одной петербургской гостиницы за круглым столом. Таких столов было штук десять, и за каждым разместилось по восемь человек. Мы ждали начала семинара, посвященного проблемам покупки и продажи бизнеса. В программе значились выступления трех человек.

Первый выступающий из списка был так хорошо известен в деловом мире, что мог позволить себе прийти в потертых джинсах, а не в сером или синем костюме, как это сделали остальные участники. Впрочем, выглядел он очень элегантно.

Докладчик вышел на авансцену, оперся левой рукой на трибуну и заговорил. Он был похож на римского патриция, немного уставшего от общения с клиентами. Его речь неторопливо растекалась, как томатный сок, пролитый на скатерть. Было видно, что оратор собой доволен: он прислушивался к звукам своего голоса, наслаждался плавностью своих жестов, иногда мягко грассировал. А мы в это время тихонько жевали: бутербродики с икоркой, ломтики сыра, нежную ветчину, фрукты... И не обращали почти никакого внимания на то, что происходило на сцене.

Подобное может случиться с любым опытным оратором, познавшим вкус успеха. Желание нравиться публике превращается в самоцель. Такой оратор становится актером, который играет самого себя, позволяя нам смотреть этот спектакль. Но, играя роль, он не видит, что творится в зале. Внимание оратора сосредоточено на собственных переживаниях. А зрители тем временем покидают театр...

Я называю таких ораторов «**павлинами**».

Их цель в выступлении – понравиться, получить порцию восторгов, показать себя. В этот момент их внимание сосредоточено на собственных действиях, и результатом становится потеря контакта с залом.

...Когда модератор объявил второй номер из списка, на сцену поднялся сотрудник известной юридической компании. Задачу выступления он для себя сформулировал четко: донести до слушателей информацию.

Что обычно делает ответственный выступающий, когда хочет донести информацию? Он сосредотачивается на тексте. Главным для него становится – ничего не забыть. Если нельзя читать с листа, он будет читать с экрана. Он ни в коем случае не смотрит в глаза слушателям – боится отвлечься и потерять мысль. Уставившись в точку на полу, он говорит, и говорит, и говорит. Как правило, тихо, чтобы не вывести себя из сосредоточенного состояния лишней эмоциональностью.

Что обычно делает аудитория такой презентации? Вероятно, эти люди слушают, возможно, записывают. Но чаще – борются со сном. Когда цель презентации в доведении информации, результат целиком зависит от желания публики слушать.

Я называю таких ораторов **«дятлами»**.

Их цель заключается в озвучении заготовленного текста, они работают радиоприемниками. Результатом такого подхода становятся монотонная речь, поверхностный контакт с залом, потеря контроля времени, вялость и постоянная боязнь ошибиться.

...А потом на площадку вышел Виктор Афанасьев – представитель компании «Магазин готового бизнеса». И будто свежим ветерком подуло. Докладчик был спокоен, улыбчив и смотрел каждому из нас прямо в глаза. По крайней мере, мне так показалось. Выдержал паузу и заговорил. Кто ел, тот перестал жевать, кто спал – проснулся. Весь зал был во внимании. Виктор говорил ровно двадцать минут. После аплодисментов посыпались вопросы. Еще десять минут спустя модератору пришлось вмешаться, чтобы объявить перерыв. Виктора сразу взяли в тесное кольцо пытливые слушатели...

В чем секрет его успеха? В точно поставленной цели. Когда я подошел к нему и спросил о цели его выступления, он ответил очень просто: «Я хочу, чтобы они воспользовались моими услугами и пришли ко мне в компанию».

Я называю таких ораторов **«орлами»**.

Их цель – достичь наших сердец, сподвигнуть нас на действия и решения. Они обеспечивают максимальный контакт с залом и способны к импровизации, потому что не привязаны к бумажке с текстом. Они активны, смелы, используют юмор и никогда не прячутся за трибуной.

Итак...

Цель должна быть реализована не во мне («Я хочу *понравиться*»), не в самом процессе («Я хочу *рассказать о...*»), а в моих слушателях. Правильно поставленная цель показывает *результат*, которого я хочу добиться своей речью. Такого рода цель можно сформулировать следующим образом: «Я хочу, чтобы...» Вместо многоточия в блокноте следует записать тот результат, которого вы хотите добиться.

Например, «Я хочу, чтобы слушатели приняли мою точку зрения по этому вопросу» или «Я хочу, чтобы они подписали контракт».

Так в вашем блокноте появляются очень простые предложения. Тема создает границы, идея обозначает суть содержания, а цель направляет все ваши действия на конкретный результат.

В дополнение скажу, что цель может быть стратегической или тактической. Первая руководит вашей деятельностью в перспективе иногда на несколько лет, и многие выступления просто вкладываются в ее достижение как в коробочку, вторая – тактическая. Этот тот результат, которого вы обязаны достичь в течение конкретного выступления. Не стоит их путать – штаны могут лопнуть от желания достичь стратегической цели за одно выступление.

Кстати, о лопнувших штанах...

Всем мальчикам невысокого роста трудно приходится в школе. Сам я был вторым с конца при построении. Поэтому на свидание с красавицей Галей Копчук, которую я тайно любил, мне приходилось ходить на положении приятеля ее кавалера. Конечно, Серега был настоящим мачо: высокий, с черными кудрями, крупным носом и яркими губами. Пока они разговаривали возле двери подъезда, я сидел на лавочке и мечтал. Сами понимаете о чем. Правда, у меня была одна вещь, которая выгодно отличала меня от многих моих друзей: настоящие брюки клеш, тесно облегающие ягодицы и расширяющиеся книзу до размера небольших парусов. Тогда это считалось модным. Не каждому мама могла сшить такую шикарную одежду. Для правильных клешей нужна была специальная офицерская ткань.

И вот однажды я надел их в школу. Это был риск, я нарушал правила, но игра стоила свеч.

Параллельный 10 «А», где училась Галя, болтался в спортзале. Девчонки сидели на скамейке и секретничали. Мы с Серегой вошли и двинулись прямо к снарядам. Серега классно подтягивался – этим он в тот момент и занялся. А я направился к стойке для прыжков в высоту. Обычные 1,45 метра я заменил на 1,55 и взял разбег. Расклеванные штанины захлопали в такт. Скамейка запасных замерла. Оттуда пахло карамелью. Толчок, крик, треск... Аплодисменты. Я взял высоту, но теперь не мог подняться. И понял, что произошла катастрофа. Краска залила мне лицо.

Подошел Серега, насмешливо спросил, в чем дело. Он чуть не заржал, когда я ответил, но, увидев мои глаза, снял с себя пиджак, положил меня на него спиной, поднял на руки и понес. До самого медкабинета, где фельдшер зашила на скорую руку мои брюки. А остальные ребята подумали, что я просто подвернул ногу.

Вскоре Галя согласилась сходить со мной в кино. А Серега полюбил другую.

## 4. Кому?

На данный вопрос ответить одним предложением вряд ли удастся. Может, потому что это самый важный вопрос из пяти?

Любой человек, коллектив людей, целая страна обладают культурой, которая наиболее точно выражает их ценности. Как люди одеваются, в каких зданиях живут, как едят, спят, разговаривают – все это и есть культура, и она бывает разной. Есть культуры закрытые и открытые, «мужские» и «женские», авторитарные и демократические... А для меня одним из важнейших признаков культуры является ее монологичность или диалогичность. Этот признак проявляется во всем: в поведении людей, в нормах и правилах общения, в творчестве и, конечно, в ораторском искусстве.

Я вырос в СССР, в культуре насквозь монологичной<sup>10</sup>. Когда я вспоминаю уроки в школе или лекции в институте, выступления комсомольских вожakov и делегатов партийных съездов – те очевидные примеры живой риторики, которые наблюдал, то с грустью понимаю, что, за редким исключением, со мной общались сверху вниз. Никого мое личное мнение особенно не интересовало, его можно было высказывать во дворе, в пивной, на кухне, но только не публично. Там, за трибуной, следовало говорить чужие слова чужим языком.

Человек монологичной культуры не нуждается в слушателе и в аргументации, ему важнее лозунг, пустая фраза. Он раб привычки докладывать информацию, тот самый «дятел», о котором я писал выше. Ему важнее произнести текст, чем получить на него отклик. Монологичному оратору обязательно присущ страх публичного выступления, он не умеет дискутировать – начинает кричать во все горло, даже не задумываясь, слышит ли его кто-нибудь. Он и сам не желает никого слушать, потому что эгоцентричен и не нуждается в чужом мнении.

Эта культура никуда не делась вместе с исчезновением Страны Советов. Она перешла к следующему поколению. Я сам впитал в себя многие ее черты. И только в последние годы стали прорастать наружу ростки новой культуры – культуры диалога. Конечно, она существовала прежде, была основой русской дореволюционной жизни, но оказалась уничтожена большевиками. Уплыла на пароходе в 1927 году, была расстреляна на Соловках, замерзла на Колыме и замолчала вместе с колоколами, сброшенными с дивеевских храмов.

В этой культуре не ты – говорящий и не тот заготовленный текст, который надо произнести, а то, что простирается дальше, за телом и текстом, – что благодаря тебе понял другой, что он осознал, почувствовал, принял. Не важно, как он к тебе относится – критически или дружелюбно, важно, чтобы он не остался равнодушен. Пусть сидит с закрытым ртом, но в нем должен идти процесс осмысления и сопереживания. Результат хорошей речи всегда заслуга обеих сторон: оратора и аудитории. В диалоге возникает сотрудничество, а вне сотрудничества нет и результата: понимания, желания, действия. В монологе игра идет в одни ворота. Один говорит, а другие делают вид, что слушают. Когда культура становится монологичной, она умирает.

Как связано это рассуждение с четвертым вопросом в списке? Да очень просто.

Вопрос «Кому?» формален для представителя культуры монолога. Какая ему разница? Он всегда одинаков. Ему что немец, что француз, что работяга, что профессор – до лампочки. Это ключевой признак такой культуры: неспособность к реакции, неумение быть гибким, нежелание слушать и понимать аудиторию.

---

<sup>10</sup> Возможно, использование определения «монологичная» в том смысле, который предлагается мной, не совсем корректно, но я надеюсь, что это не помешает взаимопониманию автора и читателя.

В диалоге есть парадокс. В нем оратор – это прежде всего большое ухо, а не язык. Потому вопрос «Кому?» для выступления по-настоящему эффективного оратора имеет большое значение.

## Понимание аудитории: разведка

Несмотря на то что настоящее понимание слушателей приходит уже во время работы, предварительная оценка будущей аудитории необходима.

Зачем?

1. Чтобы знать, насколько людям может быть интересно то, что вы собираетесь сказать, и при необходимости внести изменения в содержание речи.
2. Чтобы понять, как или каким языком об этом говорить.
3. Чтобы не допустить агрессии, скуки, непонимания, которые возникают, когда не учитываются существующие барьеры восприятия – разница в возрасте, положении, опыте, культуре.

**Заклинание оратора: «Я хочу вас знать, чтобы не бояться. Я хочу вас знать, чтобы стать по-настоящему полезным. Я хочу вас знать, чтобы уйти другом, а не врагом».**

Однажды мне повезло наблюдать работу одного из лучших экскурсоводов Страны Советов. Происходило это на острове Валаам, а звали человека Евгений Петрович Кузнецов, или, по-свойски, Жак. Он был коренастый, с норвежской бородкой, седыми бровями и носом, похожим на помятую картофелину.

На Валааме летом – столпотворение туристов и паломников. Вечером экскурсоводы получают разнарядку, а утром уже стоят кучкой на причале, ожидая швартовки очередного парохода с сотней-другой гостей. Что делал Жак, пока его молодые коллеги ежились на продувном ладожском ветру? Он направлялся на палубу судна и растворялся среди туристов. Через пять минут Евгений Петрович уже знал, кто на борту, откуда, что случилось в пути, как вчера поужинали, долго ли стояли в тумане и т. п. Вооруженный этой информацией, он возвращался к экскурсоводам и спокойно курил в ожидании своей группы.

Я слушал его экскурсии раз двадцать. Не помню, чтобы хоть раз он начал свое общение с группой так же, как делал это прежде. Менялись не только слова приветствия (он обязательно вворачивал какой-нибудь разведанный фактик из «биографии» группы), менялись интонации его голоса. С астраханскими он был не тем, что с вологодскими, с работягами – совсем другим, нежели с московской профессурой. Менялся подход к людям, но сам Жак оставался собой – просто он умел быть разным. Благодаря этой гибкости он всем казался своим человеком. Его любили и слушали с огромным вниманием.

Итак, чем лучше мы знаем будущих слушателей, тем точнее мы сможем действовать.

Разведка начинается с вопроса, ответив на который вы обеспечите себе успех в любой аудитории. Он звучит так: «Что им от меня надо?»

Сидел я как-то на конференции, посвященной борьбе с рейдерскими захватами. Жужжали кондиционеры, что-то невнятное бормотали ораторы, отсыпались слушатели. Дело шло к обеду. Почувствовав вкусные запахи, народ начал оживленно собирать портфели и потянулся к выходу. Вдруг

на сцену выскочил модератор и сделал объявление, услышав которое публика оторопела. Оказалось, что один из докладчиков – директор полиграфического предприятия – должен уехать и потому просит дать ему возможность выступить сейчас, а не в 16 часов, как было намечено программой...

К трибуне вышел мужик в сером костюме и спокойно начал: «Коллеги, мы три года отбивались от рейдеров. Я просто расскажу, что работает в этой ситуации, а что нет».

Он говорил полчаса, а потом еще столько же отвечал на вопросы. Его не отпускали, напрочь забыв об обеде. Почему?

Он говорил о том, что действительно было интересно аудитории, о том, что люди хотели услышать и за что заплатили немалые деньги.

**Задача оратора – понять интерес аудитории и изменить свою речь таким образом, чтобы учесть его. Если получится, оратор обязательно станет аудитории *интересен*.**

Как узнать, в чем заключается интерес аудитории? Хороший продавец задает вопросы, чтобы выяснить предпочтения покупателя и предложить идеальный выбор.

Готовясь к выступлению, вы можете спрашивать кого-нибудь, кто хорошо знаком с будущими слушателями. Если такого человека нет, задайте эти вопросы самому себе, честно поставив себя на место слушателей. Например, вопросы могут быть следующими.

- Волнует ли слушателей та проблема, которую я рассматриваю в своей речи?
- Какую пользу они ожидают получить от моего выступления?
- Какие аспекты темы могут их заинтересовать в первую очередь?
- Какие проблемы, близкие к рассматриваемой, интересны аудитории?

Ответы на некоторые вопросы могут оказаться неполными и неточными. Мало того, они могут оказаться и вовсе отрицательными. И хорошо, если вам удастся понять это заранее. Замечательно, если, например, на первый же вопрос («Волнует ли слушателей поднимаемая проблема?») вы получите ответ «Нет». Гораздо хуже понять это уже в процессе выступления. А так у вас еще будет время внести изменения и развернуть тему по-другому – чтобы не осталось ни одного равнодушного.

Будьте осторожны в оценке аудитории, отдавайте себе отчет, что она лишь обозначает границы и направления.

Однако мало выяснить интерес аудитории, нужно еще много чего понять. Вот таблица, которую я обычно использую при подготовке своих выступлений. Вопросы в ней группируются по трем направлениям:

- общая характеристика аудитории;
- мотивация группы;
- уровень подготовленности слушателей.

В зависимости от направления своей деятельности вы можете составить собственный вопросник по этому образцу.

## Оценка аудитории

<b>Общая характеристика аудитории</b>	
Численность участников	
Пол участников (мужчины, женщины)	
Образование (слева количество участников с экономическим, естественно-научным, техническим, военным образованием, справа — с гуманитарным)	
Статус группы (руководители высшего звена, среднего, специалисты или смешанный коллектив)	
Профессиональные обязанности	
Средний возраст участников / крайние границы возрастной группы	
Особые характеристики группы (например, национально-культурный состав)	
<b>Уровень мотивации</b>	
От кого исходит инициатива в проведении мероприятия	
Предполагаемое отношение участников к проведению программы (положительное, отрицательное, нейтральное)	
Дни проведения мероприятия для участников (выходные или рабочие)	
<b>Уровень подготовленности слушателей</b>	
Знакомы ли участники с программой и дополнительной информацией?	
Каков уровень их знакомства с темой (высокий, средний, низкий)?	
Проводились ли мероприятия по этой теме для группы в прошлом?	

Информация, которую вы получите таким образом, необходима для уточнения содержания речи, уровня сложности языка и выбора подходящей стратегии поведения. Оратор должен уметь, не изменяя себе и помня о цели, проявлять гибкость, уметь адаптировать свое выступление, свою манеру говорить в зависимости от тех, кто перед ним находится.

Тремя направлениями, указанными в таблице, можно ограничиться, но, если вы мечтаете о настоящей дружбе с аудиторией, необходимо проникнуть в мир ваших слушателей: заглянуть в их дома, побраться на кухни и посмотреть, что они едят на завтрак, увидеть телепрограммку с подчеркнутыми передачами и фильмами, послушать телефонную болтовню их жен, посмотреть, что эти люди читают на ночь – и читают ли вообще. Там,

в бульоне ценностей, идей, историй и сплетен, вы найдете самые интересные примеры и сравнения для своей речи.

Я говорю о предварительном изучении среды, что объединяет будущих слушателей, той культуры, в которой они существуют. Ведь ничто так не располагает к себе аудиторию, как демонстрация неподдельного интереса к ней самой.

Однажды, выступая в Сургуте, я между делом сказал, что памятник первопроходцам в их городе в шутку называют «памятником первопроходимцам» (о чем мне сообщил по дороге таксист), – и этого оказалось достаточно, чтобы вызвать веселье в зале. Общение сразу стало неформальным, чего я и добивался.

Когда начинаешь изучать своих будущих слушателей заранее, тем самым проявляешь к ним уважение, а уважение, в свою очередь, становится основой для нормальных, а не пугливо-агрессивных взаимоотношений. Помешать этой работе может только привычка откладывать все на потом или недостаток времени.

Вряд ли я забуду историю, случившуюся давно, когда я еще не имел ни личного секретаря, ни коммуникатора. Переговоры с двумя потенциальными клиентами были назначены с разницей в один час. Так как офисы фирм находились в соседних зданиях, я рассчитывал, что легко успею представить свою программу в одном месте и договориться о сотрудничестве в другом, по соседству. Первая компания была страховой, а вторая занималась строительным инжинирингом. Времени на подготовку у меня не оставалось. Уже в машине я открыл газету «Деловой Петербург» и с радостью обнаружил целую вкладку, посвященную страховому бизнесу.

Когда принесли кофе, я вспомнил одну из прочитанных статей и с удовольствием упомянул о проблемах, стоявших перед страховщиками, связал это с необходимостью обучать сотрудников. Шпарил как по писаному. Директор по персоналу внимательно меня слушала, кивала, но в разговор вступала осторожно и о своем страховом бизнесе молчала. Худо-бедно мы договорились о продолжении переговоров, и я поспешил на вторую встречу. А выходя, увидел огромный логотип компании над стойкой секретаря, и мне сразу бросилось в глаза слово «инжиниринг»...

Опытный путешественник знает, что даже тщательно собранные сведения о маршруте не избавят от неожиданностей. Так и предварительная информация о слушателях не гарантирует стопроцентного попадания в зону их интересов и предпочтений. Личико «Гюльчатай» покажет только при встрече. Когда вы увидите аудиторию, когда произнесете первые слова, когда услышите дыхание зала – только тогда поймете, с кем имеете дело. Вот почему никогда нельзя заранее сочинять вступление, загонять себя в рамки определенного поведения. Ситуация может оказаться не той, на которую вы рассчитывали. Предварительно собранная информация всегда очень полезна, но она не должна мешать оратору действовать, как того требуют обстоятельства.

Вот как много труда может потребовать ответ на вопрос «Кому?». Не исключено, что придется исписать в блокноте целую страницу. А между тем впереди ждет следующий вопрос.



## 5. Где?

«Бытие определяет сознание» – единственная фраза из курса по диалектическому материализму, которую я помню. На лекциях мы вполголоса говорили о фильмах Тарковского и Феллини, о Ремарке и Достоевском, о спектакле «История лошади» с Евгением Лебедевым в главной роли. Нам было что обсудить, пока скромно одетая тетенька в старомодных очках монотонно читала про единство и борьбу противоположностей. Иногда я отворачивался к окну – огромному, какие бывают только во дворцах, и смотрел на Неву. Она, внешне покойная, тяжело уносила в Балтийское море тысячи кубометров холодной ладожской воды. На сером пятиэтажном здании напротив был укреплен привычный лозунг «Партия – ум, честь и совесть нашей эпохи!». По Кировскому мосту, дребезжа и позванивая, катились одинокие трамваи. Это был простой и понятный мне мир. Через несколько лет он рухнул. Границы открылись. Сразу после института я в одиночку поехал в Данию – сниматься в кино. Через Хельсинки и Стокгольм. С ленинградского поезда пешком отправился на паром, идущий в Швецию. На входе в морской порт чуть не пробил лбом слишком чистое стекло входных дверей. Настолько чистое, что я их просто не заметил. Моя, еще советская, ориентация не сработала в чужом мире.

Есть несомненная связь человека с пространством, в котором он разговаривает, ходит и спит. Одна и та же лекция, прочитанная, например, в актовом зале университета или в одной из обычных аудиторий, звучит по-разному. Наше поведение меняется в зависимости от среды. Идет-бредет горожанин по улице, расслабленный, солнышку улыбается, и вот спустился он в метро, пересек черту, отделяющую открытое пространство улицы от стиснутого со всех сторон подземелья, и его поведение заметно изменилось: шаг стал короче, но быстрее, голова наклонилась, и взгляд рыскает под ногами идущих, локти раздвинуты для защиты от тесноты... Затем он поднялся на поверхность, зашел в храм: ступает тихо, смотрит кротко, говорит шепотом. Характер пространства влияет на структуру нашего поведения.

Оратор, зная это, должен очень хорошо почувствовать место, где ему придется выступать. Хватит нескольких минут, чтобы походить, пока никого нет, по сцене, посидеть в зале. Привыкнуть к пространству, почувствовать его влияние и встроить себя в окружающую среду, для того чтобы потом ею управлять.

А если оратор игнорирует пространство? Например, кричит, шумит, ходит из угла в угол в маленькой комнатке, а в огромном зале, наоборот, прячется за трибуной, говорит тихо? Возникает диссонанс. Слушатель чувствует себя некомфортно и может проявить свое недовольство – агрессивными репликами, вопросами не по теме, шумом.

Освоить пространство можно и по ходу дела, но это неминуемо приводит к трате сил, скованности или лишней суете.

*Комичный случай произошел с нами на выставке Trainings в 2006 году. Те, кто работает на тренинговом рынке, отлично знают это мероприятие. Проходит оно в Москве, и, когда я был там в первый раз, выставочные павильоны находились в Центре международной торговли. Запомнилось, что презентации компаний проходили в светлых уютных залах, публика чинно восседала рядами, а тренеры рассказывали о себе, стоя за трибуной и показывая слайды.*

*Прошло два года, и мы в компании решили поехать на эту выставку с презентацией. Придумали интригующую тему, посчитали, что лучше не рассказывать о себе, а демонстрировать наши упражнения и разные фирменные приемы работы. Разумеется, запланировали максимально*

*вовлечь аудиторию в действие. Узнали у организаторов все подробности, даже план зала получили по почте. Обратили, конечно, внимание на то, что выставка переехала и павильон теперь находится в Экспоцентре. Из гостиницы вышли часа за три до начала презентации, поймали такси. Времени на дорогу через пробки потратили больше, чем на перелет до Москвы со всеми регистрациями. В Экспоцентр приехали, когда до нашего выхода оставалось всего пятнадцать минут.*

*Зал № 2, красным квадратиком обозначенный на плане, оказался не тихим, уютным помещением, образ которого пылился в моей памяти, а выгородкой из ширмочек высотой чуть больше человеческого роста. Рок-музыка и народные песни гремели из динамиков, шум сотен посетителей и смех веселых официанток в кафе по соседству звенели в ушах. Говорить можно было только в микрофон, о показе упражнений, рассчитанных на общение участников, и речи не шло, их не смогли бы услышать.*

*Перестраиваться пришлось на ходу. Мы вытянули презентацию огромными усилиями, но приобрели бесценный опыт.*

Теперь, если я заранее не могу увидеть место выступления, то прошу высылать фотографии будущей площадки и задаю десяток вопросов. Советую обращать внимание на такие «мелочи», как:

- 1) площадь зала;
- 2) форма зала;
- 3) схема рассадки слушателей;
- 4) мебель и предметы в зале;
- 5) источники освещения;
- 6) акустика;
- 7) технические средства;
- 8) климат;
- 9) регламент, время перерывов;
- 10) что будет происходить до вашего выступления и после него.

Можно ли не знать всех этих подробностей? В принципе можно. Обычно каких-то отклонений от привычных всем стандартных условий не случается, и любой оратор сумеет быстро освоиться в новой обстановке.

Однако тщательность подготовки помогает сфокусировать энергию на тех, кому она предназначена, а не на рояле, неожиданно оказавшемся на сцене между оратором и слушателями.

Получив информацию по каждому из пунктов, вы будете лучше готовы к выступлению.

## **Площадь зала**

Давайте разделим стандартные для любого оратора площадки на три категории в зависимости от их величины. Малый зал – до 40 м<sup>2</sup>, средний – от 40 до 100 м<sup>2</sup> и большой – от 100 до 1500 м<sup>2</sup> и даже больше.

**В малом зале** оратора рассматривают, как муху через увеличительное стекло. Ему не спрятаться. Поэтому нужна особая тщательность во всем, что связано с внешним видом. Стрелка на рукаве новой рубашки, неаккуратная стрижка, покрасневшие веки, грязная

обувь, лишние полкило после отпуска, пятнышко на свитере – все те мелочи, на которые вы не обратили внимания, будут замечены слушателями. Вам это надо?

*Помню, пришел я как-то на презентацию книги известного тренера. Крупный мужчина, он визуально занял половину всего пятачка, отведенного ему в небольшом классе. Работал мастер экспрессивно, активно жестикулировал, поднимал руки и не говорил, а почти кричал. Содержание мне понравилось, но слушать было нелегко. Минут через пятнадцать оратор начал потеть... Мне приходится по вкусу, когда в кино полицейский ходит в рубахе, прижатой подтяжками, и у него мокрые до пояса подмышки – я продолжаю жевать попкорн, размышляя о тяжелой мужской работе, но, когда кто-то в двух шагах от тебя обливается потом и темные пятна быстро расползаются по светлой ткани, становится трудно жить.*

В малом зале оратору удобнее сидеть, чем стоять. Слушателям трудно воспринимать нас, когда мы буквально нависаем над ними. В ограниченном пространстве меняется и амплитуда движений – двигаться следует короткими переходами по два-три шага с обязательными остановками. Голосом работать надо мягко, тихо, сохраняя при этом полноту звучания, то есть произнося без видимых усилий каждый звук. В малом зале лучше умерить пыл, действовать спокойно, не разбрасываться щедро эмоциями, жестикулировать сдержанно. Дело в том, что в таком пространстве оратор может быстро почувствовать себя комфортно, уверенно и начнет разгоняться или переигрывать. Наступает «головокружение от успеха»: в интонациях появляется напевность, жесты становятся вычурными, в такое время оратор будто играет роль из драматического спектакля. Когда аудитория замерла и внимает, трудно сохранить простоту и естественность поведения. Слушатели же начинают отвергать такого оратора. Если вы заметите в себе этот неуместный наигрыш и пафос – сразу сбавляйте скорость и приходите в себя.

В малом зале для показа презентации лучше использовать телевизионную панель или интерактивную доску, а не экран с проектором. Иначе картинка окажется слишком большой, и неизбежно будут проблемы с тенью, ведь здесь меньше возможностей уйти от проецирующего луча. Оптимальным инструментом визуального сопровождения в случае с таким залом я считаю флипчарт.

**Средний зал** любим многими. Это золотая середина. Здесь эмоциональный драйв большого помещения легко сочетается с естественной, почти домашней простотой поведения, характерной для небольших комнат. Средний зал лучше всего подходит для показа слайдов, но при этом в нем допустимо работать и с доской или флипчартом – только буквы должны быть существенно крупнее, а маркер следует брать толщиной не менее сантиметра. Если позволяет голос, то выступающий может говорить без микрофона, но легко перейти и на микрофон – никого это не удивит. Оратор имеет достаточно свободного пространства, чтобы двигаться в разных направлениях, стоять или сидеть. Он может тронуть слушателя за плечо и тут же отойти на несколько метров. Средний зал дает нам много преимуществ, и помешает ими воспользоваться разве что недостаток опыта.

**В большом зале** вы, скорее всего, будете выступать со сцены. Выбор позиции зависит от характера происходящего. Стоять за трибуной допустимо только во время официальных и торжественных мероприятий. Чем меньше формализма, тем свободнее поведение, тем дальше от трибуны и ближе к слушателям. Иногда оратор даже соскакивает со сцены. Это любопытный прием, но в таком случае из последних рядов вас уже не видят. Данный ход

можно применить, например, для рукопожатия или предложения ответить на вопрос кому-то в первом ряду, но, как и любым приемом, им нужно пользоваться расчетливо.

Сегодня очень популярен формат открытого круглого стола, и его участники сидят на сцене в креслах. Так подчеркивается неформальный характер встречи. На экране мы видим увеличенное изображение выступающих, что компенсирует статичность их поведения. Мы можем рассмотреть детали: мимику, мелкую моторику. Это интересный, современный тип выступления, только стоит обратить внимание на то, как вы будете сидеть. Хорошо помню картинку с экономического форума в Давосе. Развалились наши отцы, ноги раздвинули, как мужики после бани. Не эстетично. Берите пример с европейцев. На том же форуме они сидели либо нога на ногу, либо колени вместе. Аккуратненько так сидели, и носки у них длинные – бледные ноги хорошо прячут.

## Форма зала

В вытянутом, узком помещении работать намного сложнее, чем в квадратном. Вас будет тянуть перескочить через первые ряды и направить свою речь вдаль, «на камчатку». Или, наоборот, вы станете разговаривать с теми, кто сидит поближе, а о дальних забудете. Надо распределять внимание! Заранее подготовьтесь к тому, что нужно будет работать как затвору: посыл вперед, возврат назад, затем немного пошуровать в середине.

В зале, растянутом в ширину, есть опасность потерять тех, кто сидит с краю. Профессионала сразу можно определить по тому, как он работает с краями. Новичок всегда говорит по центру в одну точку, а опытный оратор легко поддерживает контакт и с теми, кто сидит перед ним, и с теми, кто выбрал место у выхода.

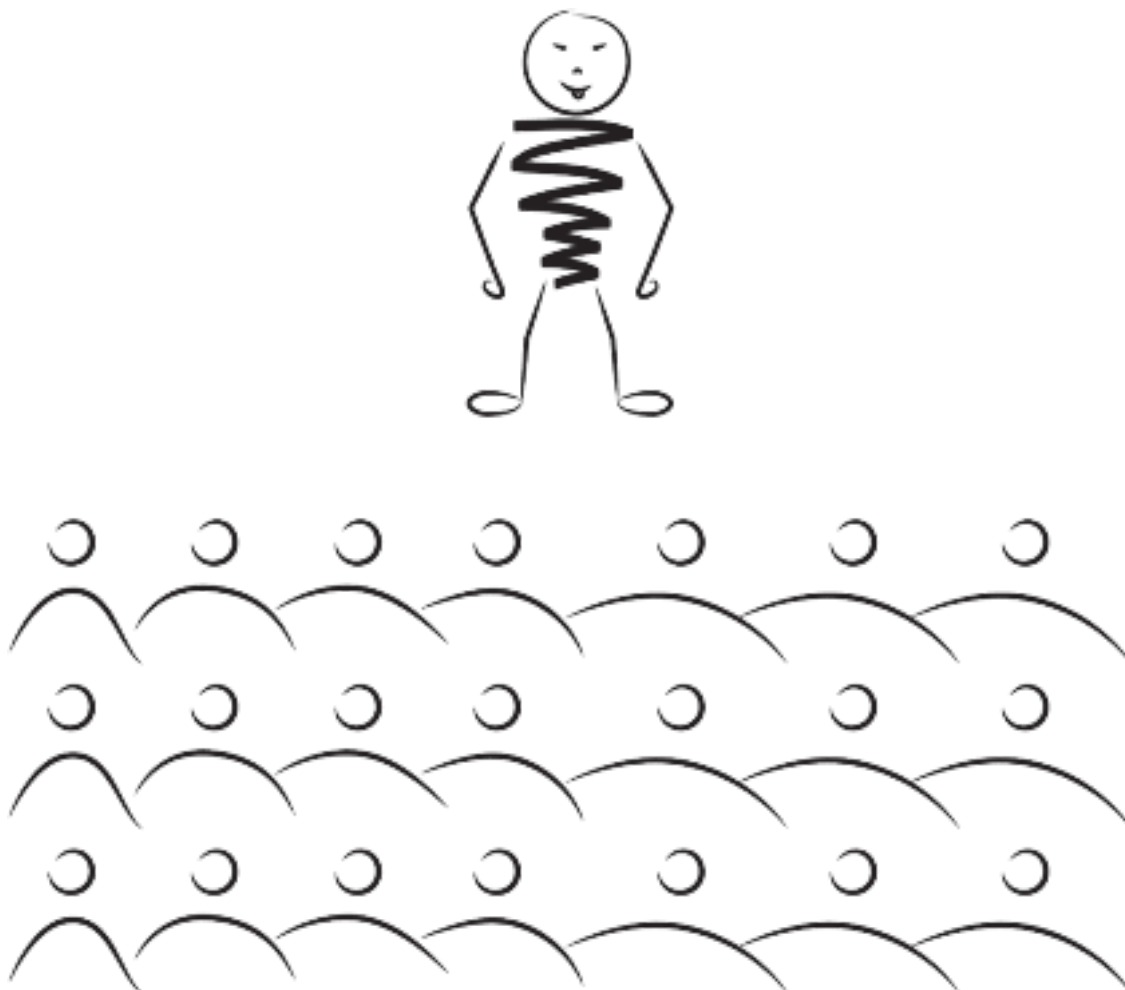
Очень трудно работать в помещениях круглой формы, особенно если тебя для демонстрации равенства и демократии посадили на вращающийся стул прямо в центр зала, а публику расположили вокруг. Вроде свой среди своих, но почему-то постоянно к кому-то спиной.

В зале любой формы главной задачей оратора является налаживание взаимодействия со слушателями. Все должны видеть его, а он – видеть всех.

## Схема рассадки слушателей

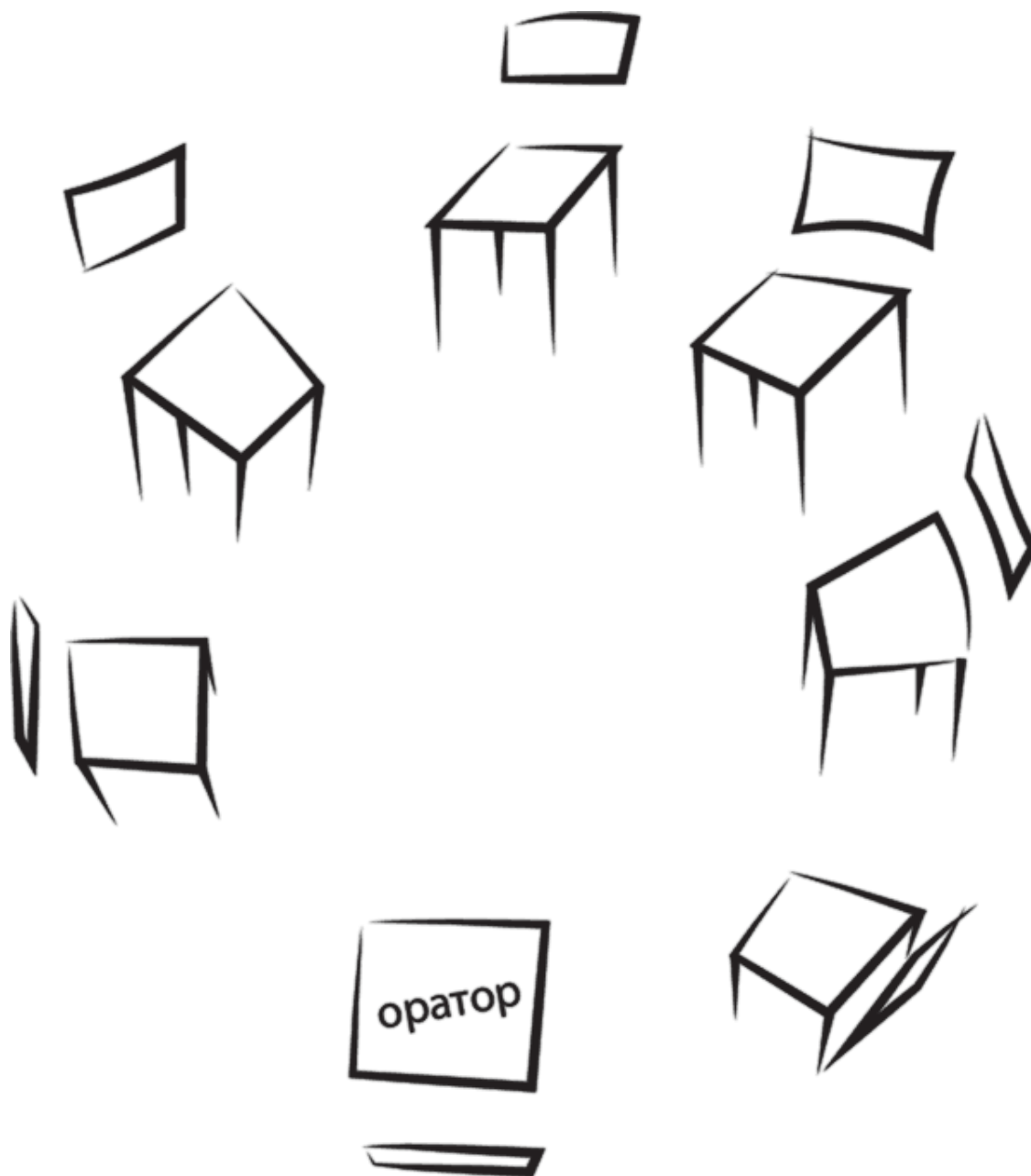
Нехорошо, когда стульев или кресел оказывается больше, чем слушателей. Если есть возможность, попросите убрать часть мебели заранее. В большом зале постарайтесь рассадить людей таким образом, чтобы не возникали пустоты в пространстве между группками. Идеальный вариант, когда ассистент помогает слушателям занять места согласно вашему плану. Чаще приходится самостоятельно просить уже расположившихся гостей пересесть. Не стоит им приказывать или просить их об этой услуге, не объясняя причин. Гораздо лучше учесть заинтересованность аудитории в получении качественной информации, чтобы аргументировать свою просьбу. Например: «Господа! Если вас не затруднит, пересядьте, пожалуйста, в центр зала. Вам будет лучше слышно». Произносите это доброжелательным, но уверенным тоном. Дайте немного времени, подбодрите жестом и только потом начинайте работать. Вы – хозяин в этом доме! Управляйте людьми. Организуйте их в пространстве так, чтобы и им, и вам было комфортно. Если вы постесняетесь, то оплатите свою скромность удвоенными усилиями по удержанию слушателей в зоне внимания.

Если оратор сам не может повлиять на план рассадки слушателей, он должен учесть влияние тех или иных позиций. Самая распространенная схема: один напротив всех.



С одной стороны, при таком варианте рассадки оратору легче управлять аудиторией, поскольку он, как правило, находится на возвышении и благодаря этой позиции доминирует, а с другой – между выступающим и слушателями остается пространство, которое разделяет их и может помешать созданию теплой, дружеской атмосферы. Вот почему такая схема рассадки популярна в случае с лекциями, официальными собраниями и заседаниями, то есть такими выступлениями, в которых нужна дистанция между оратором и аудиторией.

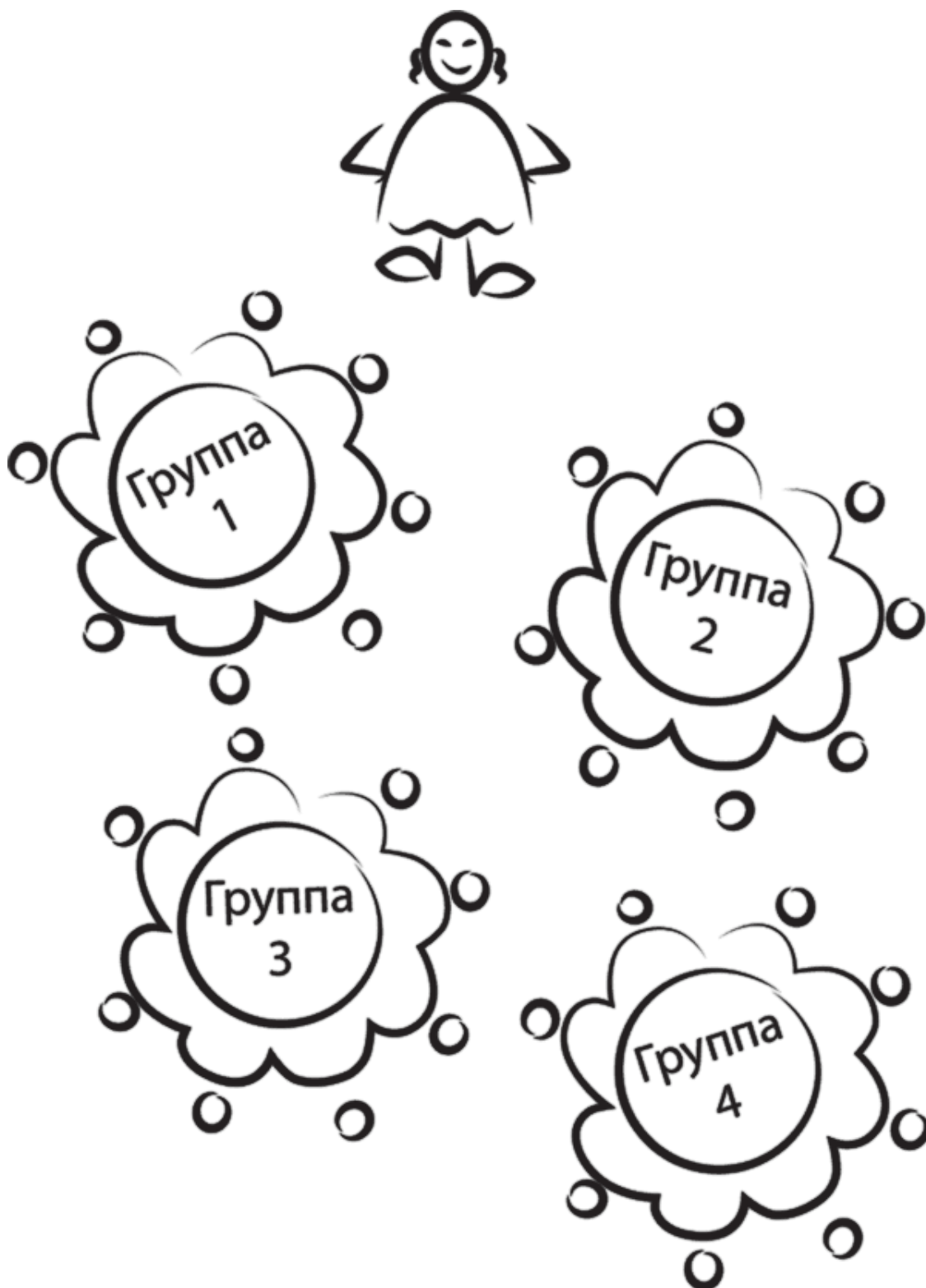
Другой вариант: групповая работа за круглым столом или в круге.



Здесь оратор заранее включает себя в группу слушателей, возможно, намеренно отказываясь от роли единоличного лидера. Работа в такой аудитории требует мастерства. Фокус зрительного контакта широк. Нужно научиться взаимодействовать со всеми, то есть поворачивать корпус и голову, фокусировать взгляд то на одном, то на другом участнике, но при этом не вертеться, как волчок. Стандартная ошибка – обращаться только к тем, кто сидит напротив или по правую руку.

Подобный формат хорош для организации общей дискуссии и создания неофициальной атмосферы. Хотя мой опыт подсказывает, что многим этот способ рассадки не очень комфортен. Поэтому имеет смысл начинать работу в разорванном кругу, когда ведущий присаживается к одному из краев. После знакомства и короткого разговора можно предложить замкнуть круг. Этот прием всегда действенен.

Мне часто приходилось работать и при следующей рассадке.



Слушателей человек 50–60, но при этом они намеренно собраны в малые группы по восемь – десять человек. Оратору непросто управлять такой аудиторией, потому что фокус внимания слушателя постоянно смещается на то, что происходит за его столом. Эту особенность стоит использовать, а не бороться с нею – она, например, позволяет людям обсуждать какие-то темы внутри групп. Оратор в такой аудитории может входить в пространство зала и перемещаться между столами, добираясь до последних. При рассадке рядами к таким передвижениям мы прибегаем редко, потому что это заставляет слушателей либо вертеться,

чтобы увидеть нас, либо смотреть в образовавшуюся пустоту перед собой. Кроме того, ситуация так сильно напоминает школу, что некоторые начинают рефлекторно прятать сумочки и записи при приближении «учителя». Но в зале с рассадкой по группам векторы внимания сидящих направлены в разные стороны, и для кого-то будет сложнее смотреть на сцену, придется поворачивать голову. Когда оратор движется по помещению, его видят все.

Существуют и другие схемы рассадки слушателей. Наша задача заключается в оценке расстановки сил и в использовании возможностей. Если вдруг окажется, что слушатели сидят неудобно, но при этом допустимо пересадить их, нужно не терпеть, а действовать. Кто долго терпит, тот сажает почки.

## **Мебель и предметы в зале**

Один из дурных помощников оратора – стул. Как легко отрезать себе ноги? Спрячьтесь за этим предметом интерьера. Мы будем видеть ровно половину вас. Хорошо, если лучшую. Оратор, как красotka с обложки популярного журнала, должен демонстрировать себя во всех деталях. Аудитория не только слушает, но и наблюдает за вами, получая часть информации о вас, вашем отношении к тому, что говорится, через каналы визуального восприятия.

Тело – помощник оратора. Активная позиция проявляется в активной позе. Если же мы прячемся за трибуной, столом или стулом, то лишаем аудиторию удовольствия видеть нас и сами оказываемся вынуждены тратить вдвое больше энергии для завоевания слушателей. Существует даже профессиональный термин – «говорящая голова»: когда оратор невольно начинает компенсировать «отсутствие» тела чересчур активной мимикой и артикуляцией. Сегодня фанерная трибуна с гербом и накрытый тяжелой скатертью стол заседаний напоминают мне о временах моей юности, когда докладчик бубнил что-то себе под нос, отгородившись от всех этой специально выстроенной защитой, а люди в зале весело переговаривались, не обращая внимания на доклад. Времена меняются. Мы хотим общаться с оратором, а не только друг с другом, мы хотим видеть его ответственным за слова, а значит, не прячущимся от наших взоров.

Конечно, есть так называемые конвенциональные выступления, когда согласно традиции мы оказываемся за трибуной или столом президиума. Правила нарушать не стоит. Но чаще такого рода преграды – просто анахронизм, дурная привычка. Не зря опытные ораторы стараются скорее покинуть это убежище, а опытные организаторы давно заменили трибуну прозрачным пюпитром, а вместо столов оставили на сцене только кресла или вовсе очистили пространство. Соблюдайте традиции и следуйте обстоятельствам, но не ходите на поводу у дурных привычек. Пусть между вами и слушателями не будет баррикад.

## **Источники освещения**

Однажды в Нижнем Новгороде мне довелось работать в зале с окнами во всю стену. Одно из них находилось как раз за местом, предназначенным для моего выступления. Поздно вечером мы с помощником проверили зал, приготовили материалы и ушли. Вернулись к девяти утра, и я начал работать. Однако сразу возникло странное ощущение: смотрю в аудиторию, вижу людей, но не чувствую отклика. Я догадался, в чем дело, когда пригласил на площадку одного из слушателей. Солнце поднялось высоко, и его свет падал сквозь незашторенное окно так, что фигура выступавшего превратилась в глазах слушателей в силуэт из театра теней. Ни выражения глаз, ни мимики видно не было.



Это одна из причин, почему предпочтительнее работать в залах с искусственным освещением. Кроме того, при показе слайдов его можно приглушить – с солнцем это сделать труднее.

Может случиться так, что вас пригласят выступить на сцену, освещенную софитами. Сколько бы людей ни находилось в зале, видеть вы будете лишь смутные очертания фигур. Очень важно в этих условиях не превратиться в актера и не заиграть, находясь «за четвертой стеной». Постарайтесь обращаться к слушателям напрямую, так общаться с ними, как будто вы хорошо видите каждого. Переводите взгляд с одного края зала к другому, держите первый и последние ряды. Не напрягайте зрение, просто представляйте себе, что видите чужие глаза, обращенные к вам, и разговаривайте с людьми.

## Акустика

Если ваш голос позволяет работать без микрофона, не берите его в руки. Микрофон искажает ваш тембр, иногда фонит и пугает народ. С ним трудно двигаться, неудобно жестикулировать. Конечно, есть модели, которые не надо держать в руках – передатчик болтается на поясе, а клипса прицеплена к воротнику, машите руками, сколько влезет, – но я человек старой школы, а посему вердикт мой таков: оратор – это не эстрадный певец и не конференсье. Можете без микрофона? Работайте без микрофона. Если нет, смиряйтесь и тренируйтесь им манипулировать. Вот несколько полезных советов.

- Обязательно проверьте микрофон до начала работы. Если он закреплен на стойке – отрегулируйте его по высоте. Оптимальное расстояние от губ до мембраны – 15–20 см, но многое зависит от качества самого микрофона. Идеального расстояния нет, нужно пробовать.

- Если микрофон слабенький и вы подносите его ко рту близко, то старайтесь, чтобы мембрана смотрела в уголок рта, то есть немного сместите его. Это снизит эффект «плевков» при произнесении звуков «п» и «ф».

- Часто микрофон начинает дрожать в руке. Обратите внимание на то, как вы его держите. Дрожь возникает как следствие волнения и усиливается зажимом от неправильной постановки руки. Плечо должно быть свободным, а для этого руку надо опустить и локоть на весу не держать. Сам микрофон не сжимайте в кулак, а аккуратно обхватите всеми пальцами.

- С микрофоном нужно работать, а не быть в рабской зависимости от него. Это музыкальный инструмент, который при правильном подходе усилит и улучшит звучание голоса, а при неправильном – все погубит. С ним можно и нужно передвигаться, опускать его и поднимать, аккуратно включать и выключать, можно приближать микрофон к губам или удалять от них, регулируя громкость звучания.

- Иногда микрофон начинает «свистеть». Опустите его вниз и сделайте два-три шага в сторону – после этого можно продолжать работать. Он начинает так шуметь, когда вы случайно направляете его на динамик акустической системы.

- Жестикулируйте свободной рукой, микрофоном размахивать не стоит.

- Старайтесь не отдавать микрофон в чужие руки, например предоставляя слушателю возможность ответить на вопрос. Я был свидетелем, как микрофон пошел гулять по залу и оратор потерял контроль над ситуацией.

Как правило, в российских помещениях акустика на высоте, но и на старуху бывает проруха. Могут встречаться «ямы», заглушающие звук.

Так произошло, к примеру, на одном из благотворительных концертов в небольшом зале на Невском проспекте. Ведущая попала в ловушку, подумав, что ее хорошо слышно, но звук улетал вверх, и мы, сидевшие на деревянных скамьях в несколько рядов, с трудом

разбирали слова. И только когда со всех сторон слышались возгласы «Говорите громче!», девушка поняла ошибку и схватила микрофон. Это как раз та ситуация, когда он становится необходим.

Всегда имеет смысл заранее проверить акустику в зале, проговорить несколько фраз на привычном для вас уровне громкости, чтобы оценить, насколько хорошо голос будет слышен в разных концах зала. Попросите кого-нибудь помочь вам – постоять в разных точках зала и послушать.

## **Технические средства**

Главное правило: никогда не доверяйте чужой технике. Если нет возможности использовать свой проектор, свой компьютер – обязательно заранее протестируйте работоспособность чужих. Впрочем, свою технику тоже стоит проверить перед выступлением. В запасе всегда надо иметь второй комплект шнуров. Если вам придется выступать с чужой техникой, а вы не владеете искусством управления ею, то тщательно запишите всю последовательность нажатий клавиш и включения-выключения тумблеров, а также запомните все соединения.

Однажды мы работали в отеле с группой топ-менеджеров известного банка. Техника была на уровне, одни усилители чего стоили! Местный специалист настроил ее и показал, что как работает. Мы использовали и слайды, и видеофильмы. Все прошло удачно, но вечером, когда нас уже не было, кто-то обесточил всю аппаратуру и отсоединил провода. А утром следующего дня случилась суббота, и найти техника оказалось ох как не просто...

## **Климат**

Кондиционер – вещь полезная, но для нас он может представлять опасность. Кондиционированный воздух сушит горло, прохладные потоки в жаркий день чреваты ОРЗ, а шум этих агрегатов периодически будет отвлекать аудиторию. Вместе с тем нет ничего хуже, чем работать в душной аудитории. Слушатели будут не в силах бороться с наступающей дремой. Поэтому всегда стоит заранее проветрить аудиторию и дать возможность кондиционеру поработать до начала выступления. Если в помещении станет жарко, не стесняйтесь объявить незапланированный перерыв. Вы не только обрадуете курильщиков, но и поможете всем слушателям сохранить себя в рабочем состоянии.

Если в зале, наоборот, станет слишком прохладно, будьте готовы к активным действиям.

Я наблюдал, как один из докладчиков на международной конференции, проходившей в Петербурге в огромном и холодном зале университета, не постеснялся предложить докторам и кандидатам наук встать и повторить вслед за ним несколько незамысловатых движений. Участники согрелись, разулыбались, а докладчик в теплой, почти домашней обстановке с успехом закончил свое выступление.

## **Регламент, время перерывов**

Ваша речь не должна длиться дольше, чем слушатели будут готовы уделять ей внимание. Всегда лучше закончить за минуту до того, как кто-то украдкой посмотрит на часы. Если регламент выступления установлен точно, то нарушить его – значит совершить преступление. Слушатели сами могут попросить вас рассказать что-нибудь еще, но самостоятельно, без просьбы, никогда не продолжайте. Если вам не хватило времени, закончите фра-

зой: «Я буду рад продолжить наше общение в следующий раз, а сейчас кратко подведу итог моему выступлению» или «В своей речи я сказал о главном, а ответить на вопросы желающих по поводу деталей моего предложения готов в перерыве». Еще раз повторите основную мысль, закончите речь и уходите с площадки под аплодисменты. Никогда не жалуйтесь на недостаток времени, не обижайте организаторов, прямо или косвенно обвиняя их в скупости, и не корите предыдущего оратора, укравшего у вас пятнадцать золотых минут.

Если у вас нет чувства времени и вы знаете, что иногда теряете над ним контроль, заранее попросите организаторов о помощи: пусть посадят в последнем ряду человека с листом картона размером А4, на котором можно написать число оставшегося времени – пять или десять минут. В нужный момент этот человек поднимет табличку – и вы успеете закончить к сроку. Единственной проблемой в таком случае может стать ситуация, когда ваше выступление так захватит помощника, что он забудет обо всем на свете.

Не стоит стесняться смотреть на собственные часы. Вы же не сидите за столом с приглашенными на ужин соседями. Все-таки лучше, если на часы посмотрите вы, а не люди в зале.

## **Что будет происходить до вашего выступления и после него**

Если ваша речь не единственная в программе, то полезно узнать, кто и с каким сообщением будет выступать перед вами и после вас. Это избавит от ненужных повторов (вдруг темы окажутся слишком схожими), поможет придумать связку-мостик от одного доклада к другому. Будьте осторожны в оценке предшественников. Есть у нас такая национальная болезнь – дать пинка тому, кто уже ушел. Как вам такая связка: «В своем выступлении я не буду растекаться мыслью по древу, как предыдущий оратор, а сообщу главное?»

Связать свое выступление с предыдущим можно несколькими способами. Например, с помощью комплимента предшественнику: «Владимир Ильич ярко и с неожиданной стороны раскрыл обсуждаемую тему. Я попробую дополнить его рассуждение своими идеями», или используя противопоставление: «Вы говорили о слабости нашего управления, я скажу о его силе; вы укоряли нас в неспособности решать задачи, я расскажу о задачах, которые были решены», или подчеркнув значимость сказанного: «Выводы, сделанные предыдущим оратором, заставляют всерьез задуматься о причинах произошедшего. Анализ ситуации посвящен мой доклад». Если умело присоединиться к только что услышанной аудиторией речи, то не придется долго раскачиваться и отталкиваться от берега, вашу лодку уже потащит волна чужой энергии. Настоящей проблемой может быть только чувство, что предыдущий оратор оказался на голову выше. В таком случае последнее дело объявить об этом всем: «Мне очень трудно выступать после такого великолепного оратора, как Лев Давыдович. Боюсь, что моя речь не покажется вам такой же интересной». Лучше направить силы на собственное выступление и не падать духом. В конце концов, никто не обещал, что все будут равны, – кто-то всегда окажется лучшим. Стоит это признать.

В конкурентной программе можно заранее учесть то, как именно аудитория будет воспринимать вас: благожелательно – после речи партнеров – либо настороженно – если вперед прошли противники. Как говорится, предупрежден – значит, вооружен. Об особенностях работы в сложной аудитории я расскажу чуть позже, в разделе о взаимодействии со слушателями.

Ответив на вопрос «где?», оценив особенности площадки будущего выступления, вы многое сможете учесть и избежать неприятных неожиданностей. Однако эта подготовка не

избавит вас от необходимости реагировать на изменения, которые могут произойти. Снег иногда случается и в июне, а дождь – в январе.

Итак, первый этап пути к выступлению пройден. Он мог занять как несколько дней, так и несколько минут. В любом случае один лист вашего блокнота должен быть заполнен. Как и у меня.

Вот живой пример подготовки к выступлению, которое состоялось в мае 2012 года.

Тема: «О страхе  
публичного выступления»

Цио: Победить страх  
можно ярусом и  
изменением отношения  
к оценке себя другими

Цель: Хочу, чтоб слухи  
теми коими, почему  
боялись и почувствовали  
себя увереннее.

Кому? Обращаясь к судьям,  
к жюри. Уверенно и смело  
болелись.

Где? Можно поднести  
Зел выслушать в здании  
на 25 креслах и все  
5 рядов в глубину.  
2 ряда горбы. Кроме  
где прож. крп.  
Довольно хор.

Прежде чем сделать следующий шаг, нужно дать возможность мыслям отлежаться в голове. Все этапы следует разделять паузой. Как говорил мой учитель пластики и сценического движения Кирилл Черноземов, «искусство не лошадь, не нужно его загонять».

## Глава третья

### Изобретение содержания

Эта глава посвящена информационной подготовке выступления или, как говорили древние греки, «изобретению содержания». Задача – создать текст, который будет соответствовать теме, точно выразит идею и поможет достичь цели. Для меня это самый скучный раздел во всех учебниках риторики, которые я прочитал. Признаюсь, что из-за нутряной тоски, которую я испытывал, погружаясь в мир сложносочиненных предложений, дочитать до конца я смог не более трех. Учебник, написанный просто и увлекательно, в наши дни редкость. Мне показалось, что большинство из них созданы не для того, чтобы научить меня понимать и говорить, а чтобы превратить риторику в скучный и непонятный большинству предмет, между прочим обеспечив автору очередное научное звание.

К слову, когда человеку нечего сказать по существу, он обязательно напустит тумана. Либо станет нагромождать бессодержательные рассуждения, либо начнет прятаться за необязательной терминологией. Никогда не забуду, как читал книги по культурологии, готовясь к сдаче экзаменов в аспирантуру. Некоторые из них я буквально разбирал со словарем, а когда наконец понимал прочитанное, то злился из-за потраченного времени. Ей-богу, все, что было напечатано на целой странице, легко умещалось в двух простых предложениях.

Работая над содержанием речи, мы обязаны учитывать некоторые особенности восприятия информации нашими слушателями.

У Джона Адаира, специалиста по коммуникации, я нашел следующий пример. Современный человек в течение одного лишь дня обрабатывает такое же количество информации (что-то около 300 Гб), какое за всю свою жизнь получал житель средневековой Европы. Не знаю, как он это высчитал, но думаю, что по существу Джон прав.

Наш мозг устал от вездесущих потоков слов и картинок. Сегодня в школе учителя все чаще говорят о том, что главная проблема современных детей в их неумении сосредоточиться. Они что, так много работают? Нет, просто их детское сознание постоянно подвергается информационным атакам: компьютерные игры, фильмы, социальные сети, видеоролики на YouTube и т. п. Взрослые переживают еще больший стресс. Мы тонем в этом море слов, звуков и зрительных образов. И вот, чтобы не захлебнуться окончательно, наш мозг научился защищаться. Далеко не всякая информация проникает в сознание. Мы можем разговаривать с собеседником, поддакивать и кивать, смотреть телевизор или слушать радио, но это вовсе не означает, что мы действительно слушаем и запоминаем, что нам говорят или показывают. Русская пословица «в одно ухо влетело, в другое вылетело» сегодня как нельзя более актуальна. Задача оратора – преодолеть эти рубежи, открыть калитку внимания слушателя и произнести ему такую речь, от которой будет невозможно отвернуться. Мы должны научиться пробивать брешь в защитных сооружениях аудитории.

На что же реагирует наш слушатель, что замечает в первую очередь и пропускает в сознание?

В детстве мама частенько заставляла меня обедать. Посадит перед тарелкой с борщом и, как это обычно бывает, поставит условие: пока не доешь, гулять не пойдешь. Ослушаться мне как-то не приходило в голову, так что я нашел способ справляться с борщом. Вся хитрость заключалась в интересе. Мне ничего не стоило представить себе, что на столе передо мной стоит последняя еда, оставшаяся в нашем партизанском отряде, а впереди тяжелый бой... Я мигом уплетал тарелку и просил добавки, чем маму страшно удивлял. Тем самым я превращал рутинное занятие

в интересную, увлекательную игру. Именно интерес активизирует наше внимание. А что может быть интересным любому слушателю? Конечно, в первую очередь то, что затрагивает его насущные потребности. Трудно накормить сытого, а голодного – увлечь классической музыкой. Я не раз слышал людей, которые, на мой взгляд, говорили скучно, однако слушали их с огромным вниманием. Почему? Их речь удовлетворяла потребность слушателей в конкретной информации. Эта потребность была настолько большой, что аудитория плевать хотела на недостатки дикции или невыразительность жестикуляции оратора. Меня хорошо поймут сейчас те, кто воспитывает ребенка. Дети ведь не могут изображать любопытство, и заставить их слушать силой родительского авторитета очень трудно. Их ушки открываются, когда мы говорим о важных для них вещах. Моего двенадцатилетнего сына интересуют другие планеты, паркур и гаджеты компании Apple, так что как бы я ни расхваливал Фенимора Купера – индейцы ему скучны. Я уж не говорю о беседах по поводу его оценок.

Иногда спрашивают: «А разве всегда можно найти общий интерес, ведь люди приходят разные?»

Всегда, не сомневайтесь. Даже если в зале сидят люди, не знакомые друг с другом, обязательно существует что-то, что их объединяет в эту минуту и в этом месте. Я работал с разными аудиториями, и многие из них были настолько неоднородными, что возникало ощущение, будто людей специально отбирали по принципу непохожести друг на друга. При этом все они замирали в тишине, когда речь заходила о личной жизни, о возможностях развития и улучшения себя, окружающей среды, мира, о различных выгодах, о животных, о любви и ненависти... Людям интересны подчас самые неожиданные вещи. Главное – нащупать этот интерес. Помните замечательную сцену из фильма «Офицеры», когда Егор (Александр Трофимов) впервые приглашает к себе домой Любу (Наталья Рычагова) – девушку, в которую он влюблен, и начинает с увлечением рассказывать ей о новой модели танка, а Люба скучает... Ее интерес совершенно в другом. И когда Егор спохватывается и предлагает вместе сфотографироваться, все налаживается.

Бывает и так, что доклад интересен, но язык выступающего настолько сложен, что внимание просто отключается.

Лет восемь назад понадобилось мне купить новый монитор. Я по ночам писал диссертацию, и глаза стали болеть, зрение ухудшилось. Отправился в магазин. Сразу скажу, что жидкокристаллические мониторы еще были новинку и мне все советовали купить хороший монитор с электронно-лучевой трубкой. Места на моем рабочем столе не так много, и величина этой машины меня расстраивала. Размеры жидкокристаллического экрана мне нравились больше, но тут уже огорчала его цена. Чтобы сделать осознанный выбор, я решил узнать, чем, кроме размеров, отличается один вид мониторов от другого. И лучше бы я просто бросил жребий! Продавец, не отходя от кассы, дал мне понять, какое ничтожное место я занимаю в иерархии людей, близких компьютерам. Затем скороговоркой начал тараторить что-то о пикселях-микселях. Мне удалось сбежать. Муки выяснения продолжились еще в трех магазинах. Я возненавидел саму возможность выбора! В конце концов, решил купить тот монитор, который мне посоветовали, и по дороге домой зашел в «Компьютерный мир». Паренек в очках и клетчатой рубашке спросил вежливо: «Вам помочь?» – и я скрипнул зубами. Но разговор все же завязался. Этот юноша так разъяснил мне разницу между двумя



типами мониторов: «Понимаете, – он указал на мощный 19-дюймовый Mitsubishi, – тут за экраном всегда горит лампа. Вы работаете, играете, смотрите кино – а она горит. Так устроен этот монитор. Вам приятно, когда в лицо светит лампа?» – продавец буравящим взглядом посмотрел в мои покрасневшие глаза. Я отрицательно помотал головой. «А вот здесь, – он легко повернул плоский экран ЖК-монитора, – здесь этой лампы...» Я с восторгом воскликнул: «Нет!!!» «Так точно», – сказал парень, – а я понесся выбивать чек.

А ведь таких, как я, людей с гуманитарным складом ума, воспринимающих мир в образах, на земле огромное количество. Этот менеджер просто говорил на понятном мне языке, и я еще пару лет пользовался услугами только их фирмы.

Так что мало нащупать интерес, его нужно еще словесно оформить на языке своей аудитории.

Итак, первое требование к содержанию речи: быть интересным и понятным слушателю. Я формулирую это правилом **«Работай в зоне интересов аудитории»**.

На что еще реагирует слушатель?

На шутку – добрую и непошлую. Ничто так не располагает к слушанию текста, как анекдот к месту или забавная история. В то же время это один из самых опасных подводных камней для выступающего. Если он не сумеет выдержать такта и произнесет непристойность, пошло сострит или оскорбит людей другой национальности, у слушателей возникнет чувство стыда – и тогда оратора уже ничто не спасет. Впрочем, не стоит называть умение вовремя и удачно пошутить правилом. Это дар божий.

Второй совет: **«Удиви!»** Хорошо, когда в речи вдруг возникает неожиданный пример или сравнение, нарушающее стереотип восприятия. К таким приемам любит прибегать Владимир Жириновский. И в моей копилке есть такая история.

Однажды мы возвращались после выездного трехдневного тренинга на машине вместе с Марией, отличным специалистом по продажам. Устали, как черти. Я сидел впереди, рядом с водителем, а Маша на заднем сиденье. Едем, я молчу, сил нет говорить, а Маша не унимается, тараторит и тараторит. Вся информация идет мимо моих ушей, и вдруг она говорит: «Ты представляешь, а ведь Наталья уже шестого ребенка родила!» Я вяло поворачиваюсь (среди моих знакомых есть многодетные мамочки, так что подобная информация меня не очень цепляет), но тут Маша задумывается, делает паузу и тревожно добавляет: «Это ведь 120 ногтей в неделю стричь!!!» Я вздрагиваю и начинаю внимательно слушать.

Очень важно, чтобы содержание вашей речи было конкретным. Человек очень быстро утомляется, если вынужден барахтаться в потоках «воды», да еще льющейся по кругу. Когда докладчик говорит и говорит одно и то же, раз за разом повторяя банальности. Был у нас государственный лидер – Горбачев, отчаянно любил работать на таких водяных мельницах. Иной раз слушаешь его и никак не можешь сообразить, что же он хочет сказать.

Так что третье правило – **«Меньше воды!»**.

Всегда интересны живые примеры и истории, особенно если они связаны с личным опытом. Люди любят осознавать, что перед ними такой же человек со своими радостями и горестями, как и они. Не зря в избирательных кампаниях принято знакомить публику с частной жизнью кандидатов, показывать их семьи, говорить о привычках в еде, о занятиях спортом и домашних любимцах. Иногда даже не сами примеры, а дружеский, теплый тон, выбранный оратором, творит чудеса. Это правило можно передать так: **«Баранкин, будь человеком!»**

Мне самому долго не удавалось применять это правило, ведь я вырос в Латвии, где культура отношений требует держать дистанцию. Есть частная территория, и на нее нельзя заходить никому. Поэтому для меня шоком стало первое впечатление от России, когда 16-летним мальчишкой я приехал поступать в Ленинградский институт культуры и пошел устраиваться в общежитие. Комендант, суровый армянин Ашот Григорьевич, оглядев меня с головы до ног, вдруг спросил: «У тебя баба есть?» Растерявшись, я промямлил: «Не скажу...» Он улыбнулся и заговорщицки подмигнул: «Ни пириживай, ты правильное место выбрал!»

С этим правилом нужно быть осторожным. Дело в том, что на публике человек переживает эмоции сильнее, чем в обычной ситуации. Я не раз бывал свидетелем слез, вызывавших у слушателей чувство неловкости. Есть грань, которую нельзя переходить. Есть откровенность, которой не место на сцене. Это как в искусстве и псевдоискусстве: есть обнаженная натура, а есть голая баба. Критериев оценки нет – помогает чувство меры.

Еще одно правило – «**новизны**».

Хорошо, когда в речи оратора появляются новые для нас факты. Как путешественника манит неизвестное, так и слушателю по душе узнавать что-то такое, чего он прежде не знал. За новизну и цепляется внимание. Оратору приходится потрудиться, чтобы оказаться в информационном отношении на голову выше слушателя, и, кроме того, не лишне иметь хорошую память. Не так давно я случайно попал на лекцию замечательного петербургского литературоведа Бориса Валентиновича Аверина. Слушать его было одно удовольствие. Эффектным оратором его назвать нельзя, говорил он спокойно, даже тихо. Но в каждом предложении таилось открытие: новый взгляд на привычные вещи. Сотни любопытных фактов были рассыпаны в его сообщении – фактов, выисканных им в руде сотен книг и рукописей, просеянных и подаренных нам. Новое в речи создает смысл высказывания. Зачем говорить, если слушатель не становится, пусть чуточку, богаче знаниями?

Соблюдение правил поможет держать в тоне внимание слушателей. И теперь, помня о них, пора приступать к изобретению содержания. Это один из самых трудных этапов в работе оратора.

Что именно вы хотите сказать? Что собираетесь выразить? Как будете развивать главную идею? Вам нужны умные мысли, верные доводы, бьющие в цель аргументы. Вам нужен текст, который не стыдно превратить в звучащую речь.

Каждый из нас со временем вырабатывает свой способ подготовки. Кто-то садится за стол и начинает печатать речь от начала и до конца, кто-то в течение нескольких дней размышляет и чиркает в блокнотик идеи, кто-то рисует фигурки и схемы, создает план ключевых мыслей.

Я предпочитаю работать следующим способом. Иду в итальянский ресторанчик. Заказываю чайник чая с чабрецом и что-нибудь перекусить по настроению. Достāju авторучку (она должна быть тяжелой и с тонким стержнем), открываю блокнот с желтыми листами. Наливаю первую чашку. Писать пока рано – пусть мысли придут в движение. Если дело происходит летом, то я сижу на открытой веранде и иногда отвлекаюсь, глазаю по сторонам. Зимой хорошо внутри, тепло и уютно. Ко второй чашке я делаю первый набросок речи. Это просто фразы, которые фиксируют ключевые точки (о чем нужно говорить) и создают план.

**Правило: не останавливаться и не начинать сразу прорабатывать детали.**

Пока нет общего рисунка, работать над уточнениями бесполезно. После третьей и последней чашки чая можно расслабиться и отправиться прогуляться по окрестностям. Выйти на набережную Фонтанки, повернуть к Летнему саду, побродить у Михайловского замка, потом дойти до Невы... Места настолько красивые, что ум сам собой настраивается

на нужный лад. Очень важно создать самому себе комфортные, пробуждающие творческую активность условия работы.

Гуляя, я начинаю проговаривать речь про себя. Импровизирую, проверяю, насколько логичен созданный план. Мне еще не хватает фактов, примеров, но скелет будущей речи постепенно «обрастает мясом» моих суждений. Потом я откладываю речь, забываю о ней на какое-то время, отвлекаюсь на другие дела. Речь сама «прорастает» внутри меня. Через пару-тройку дней я опять беру блокнот и пишу новый план выступления, отмечая места, где необходим дополнительный материал. Что-то ищу в интернете, что-то нахожу в библиотеке компании, что-то вспоминаю. Одновременно наговариваю текст. Язык привыкает «думать», ведь я не учу речь наизусть, наоборот, каждый раз привношу что-то новое в содержание речи. Необходимо пространство для импровизации.

Чего я никогда не делаю, так это не придумываю вступительного слова и не пишу речь целиком. Первое – потому что никогда не угадаешь, в каком настроении и готовности будут находиться слушатели (это можно только предполагать), а потому решение, как именно стоит начать, я принимаю в последнюю минуту, уже видя зал. Второе – потому что речь письменная и речь устная отличаются. Одна предназначена для глаз, другая – для уха. Если вы наизусть выучили написанный текст и постараетесь его воспроизвести, то обязательно почувствуете, какими сухими и бесцветными станут слова. Существуют даже специальные тренинги, на которых учат с листа переводить написанный текст в живое звучащее слово.

Если вам мой способ подготовки понравился – пользуйтесь. Можно итальянский ресторанчик заменить русским или грузинским. Правда, учтите, что смена кухни и интерьеров будет влиять на стиль вашей речи.

## Глава четвертая

### Композиция речи

Вот так, посиживая в ресторанах, начинаешь понимать, что мыслей стало много, а порядка в них – мало. Не хватает, как говорила, просыпаясь с больной головой, одна моя знакомая, логики в поступках.

Я познакомлю вас с пятью основными логическими моделями, которые можно использовать для монтажа из накопленного информационного материала стройного здания будущей речи. Их впервые описал еще Аристотель, вот они:

- сравнение;
- целое и части;
- тезис и аргумент;
- проблема и решение;
- причина и следствие.

Каждая из этих моделей может быть использована в конструкции речи как стержневая. Она определяет способ построения речи, а другие могут ее дополнять. Важно также запомнить, что любая из этих моделей выбирается не произвольно, а в зависимости от цели. Например, если мы добиваемся согласия с нашей точкой зрения, то лучше подойдет тезис и аргумент, в рассуждении о причинах произошедшего уместна модель «причина и следствие», а если мы хотим, чтобы слушатель лучше понял что-то, прежде для него неизвестное, или нам важно выявить преимущества продукта или компании, тогда мы прибегаем к сравнению.

## Сравнение

Однажды, изучая сферу деятельности моих клиентов, я спросил у них, что такое ген-подряд. Руководитель подразделения ответил кратко: «Это комплексная услуга управления строительством». Я глубокомысленно кивнул, но ничего не понял. Тогда мой собеседник прибегнул к сравнению: «Вот представь: у тебя есть деньги и желание построить дачу, но нет возможности работать самому, и ты поручаешь решить проблему Семену из дачного кооператива. Он мужчина опытный и пробивной. У него не забалуешь. Семен приходит, выпивает стопку, оценивает фронт работ, договаривается с тобой об оплате и начинает рулить процессом, то есть подбирает мастеров, указывает, где, что и в каком количестве надо купить, потом контролирует ход работ». Благодаря сравнению я понял, чем ребята занимаются, и проникся к ним уважением, потому что знал и «своего Семена», не уважать которого было просто невозможно.

Сравнение хорошо работает, когда нужно выявить преимущества продукта или услуги. Помните рекламу про «наш» и «обычный» стиральный порошок?

Сравнивать можно, находя как общее между предметами, событиями, действиями, так и противоположное. В первом случае мы говорим о сопоставлении, во втором – о противопоставлении. Второй способ ярче и привлекает больше внимания, так как в нем заключен конфликт.

Компания может быть представлена в презентации в сравнении с другими игроками данного рынка. Всегда есть показатели, позволяющие провести сравнительный анализ и сначала найти общие черты, а затем рассмотреть, в чем спорят друг с другом эти компании, чтобы определить преимущества одной из них.

В презентациях, построенных с использованием этой модели, иногда допускают следующие ошибки.

1. Сравнивают, например, свой продукт с чужим – при этом первый описывают тщательно, а второй лишь называют. Такое сравнение получается односторонним, неполным.

2. Проводят сравнение по огромному количеству признаков, хотя лучше было бы взять три-четыре самых существенных.

3. Не называют конкретных цифр и фактов, позволяющих оценить преимущество или недостаток, а ограничиваются оценочными прилагательными: великолепный, лучший, единственный и т. д.

## Целое и части

Представьте себе, что вам необходимо подготовить презентацию компании, в которой вы работаете. Задача – дать слушателям объемное, комплексное представление о ней. Ваша компания есть нечто целое, и после вступления вы можете в нескольких словах рассказать о ней, перечислив сведения общего характера (название, сфера деятельности, место на рынке, главные вехи истории). Затем вам нужно будет поделить компанию на части и рассказать о каждой. Способ деления зависит от цели презентации. Частями могут стать прошлое, настоящее и будущее, или сферы деятельности, или структурные подразделения. Например, презентация строительного дома «Петрович», подготовленная его менеджерами во время одного из тренингов, была создана по модели «целое и части». За краткой информацией о самой компании последовали точные сведения о каждом из подразделений, включая торговые базы и офисные службы. Эти структурные единицы рассматривались как части целого – компании. Благодаря такому подходу слушатели получили полное представление о строительном доме как мощной конкурентоспособной организации.

Модель «целое и части» хороша, когда необходимо, чтобы аудитория получила четкое структурированное представление о предмете, также ее стоит использовать, когда выбранный объект или явление важно представить как часть некоего целого, показав его место в общей структуре. Данная модель проста и отлично воспринимается слушателями. При этом важно, чтобы объединение частей было осмысленным, а не по принципу дамской сумочки. Демонстрируя структуру по частям, в конце речи необходимо опять вернуться к целому, чтобы не оставить слушателя потерявшим общее видение.

Есть две ошибки, которые чаще всего допускают при использовании этой модели.

1. Части оказываются неравноценны, между ними отсутствует связь. Описывают продукт, рассказывают о его узлах и деталях и вдруг начинают демонстрировать, как функционирует один из агрегатов. У слушателя в этот момент идет кругом голова. Зачем?

2. Забывают «закольцевать» картинку. В финале необходимо опять вернуться к целому, чтобы не оставалось впечатления незавершенности.

## Тезис и аргумент

Эту модель в жизни мы используем чаще всего. Нам ведь постоянно приходится кого-то в чем-то убеждать.

Представьте, например, что в вашей голове появилась мысль, будто Земля вовсе не круглая, а плоская. И вы хотите, чтобы такая замечательная мысль перекочевала из вашей головы в чужие, и не просто перекочевала, а обосновалась там надолго. Мысль эта будет тезисом, а убедить коллег вы сможете тремя способами. Во-первых, заставив согласиться силой. Арсенал приемов тут велик: это и угроза жизни, и физическое воздействие, и подавление воли манипулятивными средствами. Другой способ – подавить авторитетом. Мы часто верим на слово людям, которые пользуются нашим уважением, хотя такое наше к ним отношение вовсе не предполагает автоматически их правоты во всех вопросах. Ну и третий способ, самый цивилизованный, – это привести доказательства в защиту своего тезиса: факты, примеры, собственные суждения. То есть аргументировать свою позицию. Аргументы отвечают на вопрос «почему?». Почему вы считаете, что Земля имеет такую форму? Если вас слушают разумные люди, а вы приводите сильные доводы, то в конце концов они скажут: «Да, ты прав, Земля действительно плоская. Как мы раньше этого не замечали?..»

В случае, когда вы работаете с дружелюбно настроенной аудиторией, лучше сразу начать с тезиса и потом приводить аргументы, а вот если публика настроена критически, то бить ее по голове мыслью, от которой они сразу придут в негодование, не стоит. Лучше начать с подходящего примера, потом привести доказательство – и так постепенно склонять людей к своей точке зрения.

Какие ошибки чаще всего встречаются при использовании этой модели?

1. Невнятно сформулированный тезис – вы сами не понимаете, в чем хотите убедить оппонентов.

2. Отсутствие аргументов – тезис доказывается склонением на разные лады самого себя: «Земля плоская, потому что она не круглая, а плоская и больше всего похожа на плоскость».

3. Отход от тезиса – когда вы начали доказывать про плоскость, а закончили суждением о пользе знания геометрии.

4. Слабые аргументы: сильный довод должен быть основан на фактах, которые понятны и известны слушателям. Им выгодно его принять. Он не противоречит их ценностным установкам. А если вы говорите вещи, в которые не верит никто, кроме вас, если сам аргумент выгоден только вам и при этом противоречит ценностям оппонента, то такую попытку вряд ли можно назвать сильным доводом.

Я не буду раскрывать подробнее тему аргументации в этой книге, а посоветую почитать работы таких специалистов, как Сергей Поварнин – «О теории и практике спора»<sup>11</sup> и Александр Панасюк – «Как убеждать в своей правоте».

---

<sup>11</sup> Поварнин С. И. Спор. О теории и практике спора. – М.: Флинта, Наука, 2012.

## Проблема и решение

Если модель «тезис и аргумент» немного авторитарна – все-таки приходится настаивать, чтобы приняли вашу точку зрения, – то модель «проблема и решение» по-настоящему демократична. Я ее очень люблю. Особенно хороша она, когда нужно работать с людьми, принимающими решение.

Сначала нужно описать проблему – сделать это точно и образно, не жалея красок, но и не перебарщивая, – а затем предложить одно, два или даже три возможных решения, после чего скромно замолчать. Те, к кому вы обращались, сами выберут подходящий вариант. Эта модель отлично подходит для мастер-классов и докладов на конференциях. Люди, которые приходят туда за решением своих задач, не очень настроены слушать убеждающие презентации о том, что такая-то компания или продукт лучше других. Обозначьте проблему, с которой они сталкиваются, а потом предложите свое решение. И ничего не надо навязывать.

Ошибки тут могут быть такие.

1. Проблема лишь обозначается: теряется очень важный момент влияния. Чтобы решение прошло гладко, слушатель должен пережить проблему эмоционально, осознать и почувствовать ее.

2. Предлагают заведомо слабые решения, не соответствующие значению проблемы.

3. Не структурируют материал, путают одно решение с другим, вместо того чтобы применить элементарное перечисление: во-первых, во-вторых и т. д.



## Причина и следствие

Мы отдыхали с сыном в Болгарии. Ему тогда исполнилось шесть. Я купил пацаненку мороженое и спустя минуту услышал рев.

– Что случилось?

– Мне не нравится, что земля кружится!!!

– Ты это чувствуешь?!

– Нет! Я знаю, что она кружится!

– И что???

В моей голове на секунду мелькнула мысль о сумасшествии.

– Если бы она кружилась, как в Петербурге, то здесь не было бы жарко и мороженое не таяло бы! А она кружится не так, и мне липко от мороженого-о-о!!!

Это пример выявленной ребенком причинно-следственной связи между неприятным ощущением от липкости рук и скоростью вращения Земли на этой широте.

К модели «причина – следствие» мы прибегаем, когда надо разобраться, почему получилось так, а не иначе и что привело нас к данному результату. Отличная модель для выступлений на производственных совещаниях. Бывает в двух вариантах:

- цепная – когда причина А порождает следствие Б, которое в свою очередь становится причиной для следствия В и т. д.;

- веерная – одна причина порождает сразу несколько следствий и, наоборот, несколько причин приводят к одному следствию.

Когда думаешь о причинах и следствии, сразу вспоминается дедуктивный метод Шерлока Холмса.

Однажды, когда мне было лет одиннадцать, я приехал в деревню к деду с бабкой. Жили они в Латгалии, в деревянном, ничем не примечательном доме. Дед Виналий был строг, читал газету «Правда» и запрещал мне лазать на чердак, где хранилось все самое интересное, а бабушка Мария Ивановна (настоящим ее именем было старообрядческое – Мавра), хлопотала с утра и до вечера возле печи, стараясь накормить меня до отвала. Я же, обследовав все углы, включая, пока дед что-то мастерил в сарае, чердак, набегавшись с деревенскими пацанами, помыв ноги в эмалированном синем тазу, ложился спать на перину. Нигде и никогда больше не лежала моя голова на таких огромных и мягких подушках. Когда в доме все успокаивалось, я включал старенький, засиженный мухами ночник и доставал из сумки Конан Дойла. Ох уж эта «Пестрая лента»... В окно царапались ветви вишни, их тени, как руки, тянулись ко мне по желтому полу, под старыми обоями шуршали тараканы, время от времени где-то гроыхал гром, капли дождя лупили по стеклу...

А пестрая лента ползла по шнурку... От страха я коченел, но оторваться от расследования страшного преступления было невозможно...

Утром солнце будило меня, где-то запоздало горланил петух, бабушка уже пекла блины, и их запах разносился по всему дому, дед открывал ворота, и было слышно, как через несколько дворов тетя Фрося ругается на Ваньку – он опять не порубал для порося хряпу. Из этих звуков, красок и запахов с безупречной логикой следовало детское счастье.

Модель «Причина и следствие» применяется, когда необходимо проследить развитие событий, понять, почему сегодня мы находимся в той или иной ситуации.

Ошибки, которые можно совершить с этой моделью, таковы.

1. Причина и следствие подменяются временной последовательностью: два человека расстались не потому, что вдруг поругались в кафе, а потому, что один почувствовал, что их ничто не связывает, кроме темных ночей. А расстались они действительно после ссоры, но не по причине ее.

2. Анализируя сложившуюся ситуацию, начинают раскручивать причинно-следственную цепочку с начала, создавая многовариантные версии, тогда как надо делать это с конца, задавая себе простой вопрос: «Почему так, а не иначе?»

Готовя выступление, нужно взять за основу одну из моделей, последовательно развивая главную мысль. Другие модели могут дополнять ведущую, например, в качестве аргумента для убеждения вполне сгодится сравнение, но одна модель должна оставаться стержневой.

Теперь, когда мы продумали содержание речи, осталось решить, с чего начать и чем закончить, а затем можно будет идти к слушателям. Но прежде я скажу коротко об украшении речи красивыми словами.

В классическом каноне риторики, то есть в последовательности создания речи от замысла до ее произнесения, есть этап, посвященный оформлению мыслей в слова и насыщению текста различными украшениями, которые получили название «Тропы и фигуры».

Неоднократно в своей истории риторика умирала. Это случалось всякий раз, когда ораторы начинали заниматься содержанием речи, забывая о людях, которым эта речь предназначена. Им нравилось превращать тексты своих ораторий в произведения искусства, делая слог напыщенным, витиеватым.

Слово в публичном выступлении – это поступок, такой же живой, как удар кулаком или поцелуй. Оно реактивно и спонтанно. Заранее придумывать специальные словесные приемы можно, но редко это приносит пользу. Потому задача работы над содержанием речи – разобраться с тем, *что* мы хотим сказать, о том же, *как* мы будем говорить, какими «цветами красноречия» украсим свою речь, беспокоиться не надо. Лучше позаботиться о развитии собственной грамотности, о приучении себя облекать мысль в выразительную форму, об увеличении словарного запаса. Тогда язык наш сам выразит при необходимости все, что нужно, в наилучшей форме. Лично мне знание тропов и фигур ни разу не помогло в собственной ораторской деятельности. Ей-богу, когда я говорю или что-то придумываю, я не классифицирую речевые приемы и не думаю: «Ах, вот здесь хорошо бы гиперболу вставить». Такое знание помогает при анализе чужих речей, но даже в этом случае оно не передает их настоящей силы, потому что мы не слышим интонации, не видим оратора, не чувствуем его отношения к этим словам. Вот почему традиционный раздел риторики под названием «Элокуция» мы пропускаем.

Разобраться с тропами и фигурами вы сможете, прочитав филологов Виноградова<sup>12</sup> и Жирмунского<sup>13</sup> или любой учебник по риторике<sup>14</sup>. Я же ограничусь одним советом: хотите говорить красиво – читайте каждый день хорошие книги и пишите сами.

---

<sup>12</sup> Виноградов В. В. Стилистика. Теория поэтической речи. – М.: Поэтика, 1963.

<sup>13</sup> Жирмунский В. М. Теория литературы. Поэтика. Стилистика: Избр. тр. – Л.: Наука, 1977.

<sup>14</sup> Голуб И. Б. Риторика: учитесь говорить правильно и красиво. – М., 2010; Волков А. А. Курс русской риторики. – М., 2001.

## Глава пятая

### О страхе публичного выступления

С ужасом представляю момент, когда распахивается дверь маленького самолета (что-то вроде АН-2) и мне надо сделать шаг вперед, полететь к земле и в воздухе дернуть за кольцо, чтобы раскрывшийся парашют слегка подбросил мое тело вверх, а потом закачал меня в небесной люльке. Никто и никогда не заставит меня это сделать, говорю я себе, никто и никогда!

Удивительно, но я знаю людей, для которых прыжок с парашютом гораздо менее волнующее событие, чем выступление на публике. Загадка! Там, если не раскроется парашют, тело расплющится о землю – а что может произойти здесь, на освещенной сцене, среди приятных, ждущих твоего слова людей?

Расскажу свою историю, потому что знаю об этой проблеме не понаслышке. Испытал ее, как говорится, на собственной шкуре.

Однажды, много лет назад, в спектакле по пьесе Фридриха Дюрренматта «Играем Стринберга» я исполнял одну из главных ролей. Дело было в Амстердаме, на театральном фестивале. Что-то пошло не так, то ли не подготовился как следует, то ли не поймал настроение, в общем, случился провал. Режиссер после спектакля публично меня раскритиковал. Мелочь вроде, но со мной что-то случилось. Я долго не мог заснуть, сильно переживал неудачу. Утром надо было выходить на сцену в детском спектакле. Меня трясло от страха. Я выпил десять чашек кофе, десять раз сходил в туалет, даже понюхал нашатырного спирта. А сердце все стучало и стучало гулко и часто! Я стоял перед залом на деревянных ногах. Дрожали руки, дрожало лицо, хотелось спрятаться, исчезнуть... С тех пор каждый выход на площадку стал для меня мучением. Я прекрасно понимал, что если не решу проблему, то делать в профессии мне нечего. Как-то раз, после очередной неудачи, сидя у окна с сигаретой, я вырвал лист из блокнота и нарисовал на нем грязное пятно собственного страха.

На оборотной стороне написал все причины, которые, как мне казалось, заставляли меня бояться. Здесь был и комплекс неподготовленности, и недовольство своей внешностью, и боязнь получить замечание, и многое другое. Набралось не менее полутора десятков поводов трястись, как осиновый лист. Размышляя, я сделал два простых открытия.

Во-первых, страх не бывает постоянным. Иногда ты боишься выступать перед незнакомыми людьми и совершенно спокойно чувствуешь себя среди близких, а иногда все происходит с точностью до наоборот. Чаще ты боишься в начале выступления, а бывает, что страх нагоняет тебя уже в конце. Для меня это значило, что пятно страха изменчиво в своих границах, а следовательно, им можно управлять, его можно уменьшать, ведь если бы оно было стабильным, то болезнь стоило бы лечить в клинике.

Во-вторых, нет пятнадцати или двадцати причин. Есть одна универсальная. Дело не в том, что я не подготовился, а в том, что мне не хочется, чтобы это заметили другие. Дело не в том, что я стыжусь своей внешности – живу же я с ней в одиночестве и ничего, – дело в том, что я не хочу, чтобы меня оценивали другие. Причина нашего страха в зависимости. А зависимость – дело серьезное, и избавиться от нее сложно. Кто-то зависит от алкоголя, кто-то – от сигарет, кто-то – от конкретного человека, и все без исключения зависят от мнения окружающих. Просто в разной степени. Вся наша современная культура с ее установкой на успех, все наше воспитание детей с его постоянным одергиванием «Что станет говорить княгиня Марья Алексевна?!», вся система не братских, а конкурентных взаимоотношений в обществе питают эту зависимость. А что такое публичное выступление, как не пространство, в котором каждый из нас говорит людям: «Вот я стою перед вами. Оцените мой ум, мою

внешность, мой профессионализм...» И если бы мы чувствовали уверенность, что оценка будет отличной, то и страха бы не случилось, но это не так. Разрыв между осознаваемым собой – не очень умелым оратором – и тем, кем так хотелось бы казаться – блестящим, способным управлять любой аудиторией, – и есть пространство страха. Чем больше дистанция между тем, кто мы есть, и тем, какими нам хотелось бы быть, тем больше страх.

Значит, работая с этой причиной, можно уменьшать пространство страха. Как? С одной стороны, уничтожать свою зависимость, с другой – повышать уровень мастерства. В конце концов разрыв сократится до узкой полоски волнения, которое есть признак ответственности, в отличие от страха – признака тщеславия.

Но как же работать с этой зависимостью? Так же, как и с другими зависимостями. Некоторые, например, бросают пить. Когда? Тогда, когда в жизни появляется полнота иного – чего-нибудь такого, что способно забрать себе все внимание пьющего и наполнить собой великую пустоту в его душе. Именно умение переключать внимание с себя и своих переживаний на более важное и есть основа работы со страхом. Когда начинающий оратор выходит на сцену, то его внимание полностью сосредоточено на собственных переживаниях. Он весь в своих подрагивающих пальцах, в красноте щек, в путающихся словах. А надо сделать шаг, важнейший и труднейший! Как бы ни было страшно, но в эти секунды внимание необходимо переключить на своих слушателей. Очень сложно посмотреть им в глаза, но надо не просто посмотреть, а буквально вонзить в них взгляд.

Внимание должно перейти туда, где расположена наша цель. А она в наших слушателях. Нужно сказать себе: «Я не самый умелый оратор, но мое дело гораздо важнее меня. Я буду работать ради других. И мне все равно, понравлюсь я или нет. Я просто возьму лопату и начну копать свой огород». Когда человек занят чем-то, когда он делает это для других, когда он видит и слышит тех, кому предназначена его речь, то страх уходит. Страх не любит честной работы. Советы же по преодолению боязни вроде «Представьте свою аудиторию зайчиками» или «Настройтесь на успех, почувствуйте себя сильнее всех» – от лукавого. С таким же успехом алкоголика можно лечить уговорами и страшилками о вреде зеленого змия. В случае с «зайчиками» нарушаются нормальные, равноправные отношения с аудиторией (да и каким же надо обладать воображением, чтобы своего директора на протяжении часа представлять зайцем?). Установка же на успех приводит не к понижению, а к повышению уровня тревожности. Не дай бог кто-то вдруг встанет и выйдет из зала посреди выступления или начнет зевать. Вся успешность слетит, как листва в октябре.

Итак, зависимость от чужого мнения нельзя победить, кроме как работая с ценностными установками и вниманием.

Во-первых, необходимо научиться переключать внимание с себя и своих переживаний в зону аудитории. Ваша цель в изменении слушателей, а значит, и внимание должно быть там же. Переключите его с себя и своих переживаний на аудиторию, не убирайте взгляд, наоборот, выдержите паузу, смотрите, встречайтесь глазами с людьми, пришедшими вас слушать.

Во-вторых, нужно давать себе установку не на успех у публики, а на работу ради людей и общего дела. «Я никто, и звать меня никак. Имеет значение только результат моего труда» – примерно так. Успех и настоящее признание приходят к тем, кто за ними не гонится.

Важно также найти тот ручеек, который питает зависимость. Например, я много раз сталкивался с людьми, имеющими какой-то речевой недостаток – например, не выговаривающими звук «р». Они и думать забыли, как в детстве их дразнили, а их подсознание напоминает, ему все кажется, что слушатели только этот недостаток и замечают. Вот что питает зависимость. Найденный недостаток можно устранить, а можно изменить свое отношение к нему. В любом случае его нужно осознать, чтобы двигаться дальше.

# Борьба с зависимостью от чужого мнения



## Уровень мастерства

Работы только с причинами боязни недостаточно. Необходимо повышать уровень своего речевого мастерства. Если оратор не приобретает опыт, не читает книг, не тренируется, то победить страх не сможет, как бы себя ни уговаривал, что чужая оценка ему безразлична. Пятно страха нужно стирать с двух сторон.

Вот несколько советов для преодоления боязни в начале выступления.

**1. Страх часто прикрывается агрессией.** Когда мы видим оратора, который давит, нападает на слушателей, то чаще всего такое поведение – это признак ужаса, который царит у него внутри. Потому к людям надо идти с добрым сердцем. Доброта располагает аудиторию, и слушатели отвечают вам той же монетой. В этой атмосфере страх не выживает. Только не надо путать доброту с «химической» позитивностью. Пустая улыбка, приклеенная ко рту, не делает ничего, кроме закрепощения большого количества лицевых мышц, в силу чего искажается мимика и голос становится тоньше и противнее.

**2. Учитесь контролировать состояние своих мышц.** Страх приводит к зажиму, скованности. Выходя к аудитории, держите руки опущенными свободно вдоль туловища и старайтесь снимать излишки напряжения, возникающие в плечевом поясе. Это не так сложно.

Существует актерская техника «мышечного контролера», которая позволяет натренировать данное умение. Этот контролер должен превратиться в постоянного, работающего в фоновом режиме помощника, он – что-то вроде маленькой видеокамеры, работающей внутри вашего тела. Представьте себе, что вы идете выступать. В момент появления на сцене ваш контролер фиксирует лишнее мышечное напряжение в области плеч, шеи и рук. Спокойно, без пыли и шума, вы чуть напрягаете плечи и тут же снимаете это напряжение, делая незаметный выдох. Никаких особенных секретов. Попробуйте прямо сейчас напрячь плечевые мышцы и освободить их. Ничего сложного. Просто нужно себя приучить к этой практике. В обычной жизни, во всех стрессовых ситуациях старайтесь контролировать состояние своего тела и убирать лишнее напряжение сразу, не давая ему распространиться и сковать ваши мышцы, а с ними и ваш разум.

**3. Никогда не торопитесь в начале.** Говорите чуть медленнее, чем обычно, дышите ровно и думайте, не изображайте процесс выступления, а думайте и, думая, говорите.

Постепенно, с опытом, с заслуженными аплодисментами слушателей, с трезвым отношением к себе и своим целям будет приходить уверенность. Это непростой путь, не стоит обольщаться. Страх еще не раз вернется, но теперь вы уже будете знать, как его побеждать.

В дополнение скажу еще несколько слов о важности эмоциональной и физической подготовки к выступлению. Они тоже помогают в борьбе с отрицательными эмоциями. Значение имеет даже то, как вы питаетесь. Не зря знаменитый футбольный судья Пьерлуиджи Коллина в интервью как-то сказал: «Правильно выбирайте еду и время для нее. Что именно есть, зависит от времени матча. В Италии игры начинаются в три часа дня, потому я ем в 11:15, обычно макароны с томатным соусом и кусок пирога с джемом – это вместо сахара. А если матч вечерний, я ем в 12:30 – всегда макароны и еще иногда жаренный на гриле морской язык»<sup>15</sup>. Обратите внимание, что между приемом пищи и выступлением должно пройти не менее двух с половиной часов. Будьте в еде умеренны, избегайте искусственных возбуждителей вроде рюмочки коньячка. Алкоголь поможет снять напряжение, но он же испортит вам дыхание и спровоцирует сухость во рту.

Для профессионального оратора жизненно необходим спорт. Вялость в теле не позволит быть легким на площадке. Не хватит сил для работы в большом зале или на несколько часов активности. Уверенность в том, что он хорошо выглядит, помогает оратору. Когда человек понимает, что он одет со вкусом, когда он себя отлично чувствует, ему гораздо легче дается публичное выступление, чем неопрятному, разбитому ленью хмурому бедняге.

---

<sup>15</sup> <http://esquire.ru/wil/pierluigi-collina>.

## **Глава шестая**

### **«Ну здравствуй, это я...»**

Итак, пришло время выходить на площадку. Все готово. Слушатели в зале. Вы знаете, зачем, кому и что будете говорить. Осталось лишь выполнить задуманное.

Публичное выступление – это путь, который мы проходим вместе с нашими слушателями. В конце маячит цель, дойти до которой можно только вместе. В точке А мы открываем дверь и идем навстречу аудитории, в точке Б дверь закрывается, и те, с кем мы только что общались, остаются наедине с результатом работы. И между двумя этими точками проходит маленькая жизнь.

## Первые шаги

Выступление начинается еще до того, как вы произносите приветствие. Выход оратора к слушателям – это демонстрация уверенности и хорошего настроения. Если шаг нетверд и руки судорожно поправляют одежду, то аудитория уже в сомнении, а сможет ли такой оратор ее убедить.

Постарайтесь заранее проверить всю технику. Это очень плохо, когда публика уже сидит в зале, а оратор возится с проводами, повернувшись к ней спиной. Любая небрежность, неопрятность, суета роняют авторитет оратора и создают нехорошее впечатление. Бывает так, что нет никакой возможности приехать пораньше и подготовиться. В этом случае необходимо проявить настойчивость и найти повод, например, предложить кофе, но не пускать слушателей в зал до того, пока вы, пусть в спешке, но не подготовите плацдарм. Если это невозможно, тогда меняйте тактику и начинайте работать со слушателями. Не надо делать вид, что вы их не замечаете. Они-то с интересом за вами наблюдают. Шутите, здоровайтесь, можете попросить кого-то помочь, включайтесь в работу с колес.

Если организацией вашего выступления занимаются другие люди – контролируйте каждый их шаг. Не стесняйтесь требовать, ведь их недочеты придется расхлебывать вам.

Однажды меня пригласили выступить с мастер-классом в одном из конференц-залов Санкт-Петербурга. Организаторы в программке указали, что сбор гостей назначен на 9:30, а начало моего выступления в 10:00. Многие пришли пораньше, почти за час до начала, предполагая, что их ждет традиционный для таких встреч утренний кофе и будет возможность пообщаться с коллегами. Однако организаторы решили сэкономить и кофе из программы удалили. Представьте себе настроение людей, которые сорок минут просидели в зале в ожидании начала. Для меня эта холодная и голодная пауза тоже стала неприятной новостью. Хорошо, что люди у нас отзывчивые и зла не держат. Мы замечательно поработали и расстались, довольные друг другом.

Если вы выступаете на конференции, не прячьтесь, оставайтесь в зале, слушайте других ораторов, проникайтесь атмосферой. Во время перерывов общайтесь с участниками. Так вам легче будет почувствовать настроение зала и либо поддержать его, либо изменить. Кроме того, вы сможете во вступлении использовать уже услышанную информацию.

Начинайте вовремя. Как поступать с теми, кто опаздывает? Я рекомендую обращать на них поменьше внимания. Предположив, что опоздавшие будут, оставьте для них несколько мест у самого входа, чтобы они не бродили по залу в поисках пристанища. Когда такой «рассеянный с улицы Бассейной» появится в аудитории, кивните ему, улыбнитесь и спокойно продолжайте работать. Чем меньше вы отвлекаетесь, тем меньше будут отвлекаться на помехи ваши слушатели.



## Точка входа

Первая минута работы с аудиторией имеет решающий характер. Именно сейчас большинство сидящих в зале отвечают на простой вопрос: напрасно или нет я потрачу время и/или деньги? Да, следует признать, что если за участие было заплачено, то включается механизм оправдания инвестиций. Даже в случае очевидного провала мероприятия редко кто честно скажет себе: «Ну я и глупец!» Чем больше сумма, тем настойчивее многие люди стараются найти пользу в том, что происходит. Многие, но не все.

В подавляющем большинстве случаев за слушателя вам придется побороться. Причем с каждым годом, на мой взгляд, он становится все более требовательным, если не сказать капризным, иногда раскрепощенным, а иногда просто невоспитанным, рассеянным, часто намеренно не желающим слушать, попавшим в эту ситуацию не по собственной воле. Вот такую аудиторию нужно уметь завоевывать первой секунды.

Здесь не обойтись без понимания различий между оратором «штампа» и оратором реакции. Штамп – это прием, который где-то был нами подхвачен или изобретен самостоятельно, принес однажды успех и теперь применяется повсюду. Какая бы ни сложилась ситуация, кто бы ни сидел в зале, но оратор «штампа», выйдя к аудитории, обязательно произнесет привычное: «Добрый день! Я рад вас видеть! Меня зовут... и я хочу вам рассказать о...» Оратор реакции может использовать заранее заготовленный прием, но только в том случае, если поймет, что здесь и сейчас он сработает. Такой оратор действует, исходя из оценки ситуации, и реагирует на ее изменения. Он понимает, что ему надо не произнести привычные слова, потому что так принято, а выполнить свою речевую задачу, и не одну. Без получения результатов (а выполненная задача – это результат) он не сможет двигаться дальше.

Какие же задачи стоят перед нами, когда мы оказываемся лицом к лицу со слушателями? Их три, и они выполняются не последовательно, а вместе, можно сказать, параллельно друг другу. Оратор должен:

- захватить внимание аудитории;
- получить кредит доверия слушателей;
- вызвать интерес к теме.

Внимание – калитка в сознание человека, и если она не открыта, то попасть внутрь затруднительно. В большинстве случаев захватить внимание слушателей помогает простой прием – начальная пауза. Оратор выходит к аудитории и не спешит здороваться! Он позволяет себе несколько секунд спокойного, внимательного молчания. Как именно долго может тянуться пауза, сказать нельзя. Это зависит от аудитории: первое слово стоит произносить в то мгновение, когда прекратились лишние движения, когда взоры всех обратились к выступающему, а в зале установилась тишина. Иногда аудитория встречает нас аплодисментами... Принимайте их спокойно, слегка кланяйтесь, хлопайте вместе со всеми, но не говорите до тех пор, пока шум аплодисментов не стихнет. Во время начальной паузы устанавливается первый живой контакт со слушателями. Это момент взаимной оценки. В первые секунды мы как бы взвешиваем друг друга на невидимых весах интереса: да – да, нет – нет. И еще: если оратор приучается не спешить в начале, требует от себя собранности, то он гораздо быстрее и легче преодолевает барьер страха.

Как и любой прием, начальная пауза не может быть обязательной всегда. Есть ситуации, где такая пауза бесполезна.

Рабочие бастовали. Было из-за чего – на предприятии уже полгода не выплачивали зарплату. Замдиректора стоял перед разбушевавшейся толпой и тщетно призывал к тишине – его даже не слышали. Со всех сторон неслись требования и оскорбления. Тогда он, немолодой уже мужчина, одной рукой

поднял над головой стоявший на сцене стул и со всей силы грохнул им об пол. Стул разлетелся на куски. В зале стихло. Можно было говорить.

Чтобы получить кредит доверия аудитории, необходимо соответствовать ее ожиданиям. В первую очередь быть уверенным в себе, а значит, не напряженным, не суетливым. Мы ведь в любой ситуации больше доверяем тому, кто излучает уверенность, а уверенность – это покой.

Помогает завоевать расположение аудитории и наше отношение к ней. Часто неуверенность прячется за агрессией, и оратор с грозно сдвинутыми от страха бровями и хриплым голосом начинает «давить» на слушателей и получает в ответ закрывшуюся, обороняющуюся аудиторию. Нужно настраивать себя на волну добра, на волну любви к аудитории. Работать не по правилу Плавта *Номо homini lupus est*<sup>16</sup>, а по правилу преподобного Серафима Саровского – «Человек человеку радость».

Что лучше надеть? Принято считать, что идеальным вариантом будет деловой костюм. Ерунда. Одеваться нужно всегда в соответствии с ситуацией.

Провел я как-то тренинг в Екатеринбурге для одного из крупных деловых изданий. Хорошо провел. С ребятами подружились, вместе вечером в баре посидели. Прошло несколько месяцев, звонок от их редактора:

«Игорь, приезжай, сделаем продолжение!»

«Хорошо, – говорю, – а кто будет?»

«Да наши все, екатеринбургские, кто еще!»

Отлично, собираю рюкзачок, одеваюсь легко, по-простому, к друзьям ведь еду. Маечка оранжевая, холщовые штанцы, сандалии на босу ногу.

Утром в дорогу, самолет задержали, и из аэропорта – прямо в бизнес-центр. Слегка смутили двое не улыбкающих парней в черном у входа в зал... Захожу... Здравствуйтесь... Сидят: правление банка, депутаты городской думы, директора нескольких заводов... Все в костюмах, вид респектабельный... И тут я, Ваня после бани...

Вернулся в Питер, через пару дней тренинг. Надеваю лучший костюм, туфли, галстук завязываю, вхожу в класс, как президент в Зал наградений. Сидят: правление банка, руководители нескольких компаний, их замы... Все в майках, рубашках навыпуск, джинсах или льняных штанах... И тут я, Иван Иванович, директор пивзавода в отставке...

Конечно, в случае, когда вы выступаете перед хорошо знакомой аудиторией, кредит доверия может быть завоеван заранее, всеми вашими предыдущими действиями, но все равно имеет смысл проявить осторожность! Даже полученный кредит можно незаметно для себя растратить.

### **Путь жизни многих лидеров ведет их к забвению.**

Интерес к теме возникает или не возникает у слушателей в течение одной, максимум двух минут. Этого времени, на мой взгляд, вполне достаточно, чтобы увлечь аудиторию либо потерять ее. Когда я пишу «интерес к теме», то имею в виду интерес слушателей не столько к содержанию вашей речи, сколько к тому, как именно вы будете это содержание раскрывать. Ведь чаще всего мы заранее знаем, о чем нам предстоит услышать, значит, заранее понимаем, интересна ли нам заявленная тема. Например, я всегда в курсе того, о чем будут говорить на заседании Совета факультета, потому что получаю за день до его проведения повестку по почте. Однако мой интерес, а с ним и мое внимание зависят не только от того, насколько

---

<sup>16</sup> Человек человеку волк (лат.).

важна мне тема разговора, но и от того, как именно она преподносится. Часто бывает, что большой интерес в начале выступления постепенно угасает от неумелых действий выступающего, и наоборот: тема, которая поначалу не вызывала особых симпатий, вдруг оказывается крайне интересной, потому что так ее сумел преподнести оратор.

Какой бы прием, направленный на решение наших задач, вы в начале выступления ни использовали, нужно помнить, что автономным, то есть оторванным от последующего содержания речи, он быть не может. Помните, как начинается один из лучших фильмов о вьетнамской войне – «Взвод» Оливера Стоуна? В кадре аэродром, желтая пыль до неба, брюхо транспортника, новенький камуфляж салага и тоскливые звуки скрипки – настроение безысходности. Затем фраза «Добро пожаловать во Вьетнам», и новобранец Крис встречается взглядом с пустыми глазами уезжающего домой солдата. Затем действие переносится в военный лагерь, и сюжет начинает динамично разворачиваться. Любопытный получается прием. Сначала автор захватывает наше внимание, несколькими штрихами создает настроение, а потом легко бросает на подготовленную почву зерна сюжета. Этот способ, если его перевести с кинематографического языка на риторический, подходит для вступительной части любой речи. Я называю его «петелька – крючок», хотя порядок действия обратный: сначала «крючок», который цепляет слушателей, а потом «петелька» связывает вступление с основной частью речи. Итак, какой бы прием в начале вы ни использовали, он не должен оказаться приемом ради приема, важно, чтобы он был логически связан с последующим развитием темы.

На сцену поднялся немец. По-русски он говорил хорошо, с небольшим акцентом. «Добрый день, друзья! Возьмитесь, пожалуйста, за руки! Берите, берите, не бойтесь!» – по залу пролетели смешки, мы здоровались с соседями, брали чужие ладони в свои и создавали цепочки. «Так-так, – поощрял нас ведущий, – ошень карашо! Пожмите немножко чужую руку, почувствуйте ее тепло, передайте ей своего тепла от сердца, потяните чуть вправо, теперь влево, – зал уже реагировал веселым шумом, – теперь поднимите руки вверх, покажите, что вы вместе!» Мы подняли руки, смущения не было. «А теперь отпустите чужую руку, – немец вдруг стал очень серьезен, – и запомните, что именно так, как вы держали и чувствовали руку своего партнера, надо держать и чувствовать своего слушателя. Техника работы с аудиторией и будет посвящен наш семинар».

Слушатель живет своими мыслями, своим настроением, и для оратора важно вытащить его из себя, переключить рассеянное внимание на собственную речь. Даже если аудитория ждет выступления, готова к работе, ее внимание можно усилить. Иногда в зале царит вежливо-холодная атмосфера, и тут важно растопить лед, установить со слушателями теплый контакт. Так, в 2001 году Владимир Путин начал свою речь в бундестаге со слов уважения к немецкому народу на его родном языке (по-моему, впервые руководитель России публично говорил на языке другой страны). Эта речь вызвала бурю восторга. А немецкий министр иностранных дел Геншер, владевший английским далеко не блестяще, сумел вызвать симпатии у жителей Альбиона обратным путинскому способом: «Леди и джентльмены! С английским у меня – как с женой: я ее люблю, но ею не владею».

Во вступлении важно захватить внимание слушателей, и сделать это можно на уровне чувств – дружелюбием, сосредоточенностью, а на уровне разума – словами, которые будут произнесены. Вот вам плохой пример. Недавно я посетил одну презентацию. Сидят в зале человек двадцать, ждут начала действия. У стола возится с проектором молодой человек. Девушка раскладывает на столе пасьянс из бумаг. Трещит лампа. Так создается настроение тоски, почти как у Оливера Стоуна. Вялая барышня берет микрофон и говорит: «Ну-у, пора

нам начинать... Я тут думала, чем вас порадовать, и решила рассказать о последнем нашем проекте...» – и т. д. А вот хороший пример. В шумном выставочном зале огороженное пространство. Внутри ряды жестких кресел. Сидят люди в пальто, куртках, ждут выступление психолога. Условия – чудовищные. Вдруг из-за стен в зал летит воздушный шарик. Один, второй, третий... Весело, легко, неожиданно. На площадку быстро поднимается средних лет мужчина. Его поведение излучает уверенность и дружелюбие. Он мастерски выдерживает паузу – шарики исчезают. В зале радостное и сосредоточенное внимание...

Можно сказать, что приемы, которые мы используем, определяются целью, содержанием, характером аудитории, перед которой выступаем. Конечно, шарики – вариант экстравагантный и далеко не всегда подходящий, но ведь и психолог говорил о взаимоотношениях полов...

Иногда «крючок» можно применять и до начала выступления. Переброситься парой слов с кем-то из пришедших, подойти к другим – поздороваться, предложить чай, если позволяет время. Собственно, это напоминает один из приемов создания благожелательных отношений с аудиторией, которые Рон Хофф (автор популярной книги по ораторскому мастерству<sup>17</sup>) называл «вовлечением». Ну, а какой должна быть «петелька»? Что может связать первые слова с основной частью? Прием существует множество. Главное, чтобы произнесенные слова имели прямое отношение к последующему высказыванию. Вот я в школе терпеть не мог физику. Появляется училка и, не глядя на нас, просит открыть тетради... Помните? А теперь представьте себя в шестом классе. Урок, посвященный закону всемирного тяготения. Заходит молодой учитель: «Ребята! Отложите тетради, послушайте историю...» Дети этому рады, с удовольствием готовы слушать. Учитель спокойно рассказывает: «В рождественскую ночь 1642 года, в Англии, в семье фермера средней руки, была большая сумятица. Родился мальчик, такой маленький, что его можно было выкупать в пивной кружке». Несколько слов – и звучит имя: Исаак Ньютон. Замечательный переход к главной теме и отличный захват внимания. Думаю, что и годы спустя мальчики этого класса, заходя в пивную и видя кружки, будут вспоминать Ньютона. Этот пример я взял из «Советов лектору» известного юриста начала XX века Анатолия Федоровича Кони<sup>18</sup>.

Существует множество способов вступления, каждый из них уместен для данной аудитории и в данное время. Лучшее рождается на глазах. Несколько классических вариантов помогут, если вы не знаете, с чего начать, или чувствуете неуверенность. Именно по вступлению и переходу к главной части слушатель оценивает, интересно ему предложение оратора или нет.

---

<sup>17</sup> Хофф Р. Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. – М.: Класс, 2005.

<sup>18</sup> Кони А. Ф. Избранные произведения. – М.: Юридическая литература, 1956.

## Приветствие и комплимент

Найти точное приветствие – целая наука, ведь у нас в стране нет привычной, устоявшейся нормы, как у англичан или немцев. Можно назвать слушателей господами, можно друзьями, а также товарищами или коллегами. В большинстве случаев советую обойтись без обращения, заменив его приветствием «добрый день» или «добрый вечер» – в зависимости от времени суток. Позже, когда отношения наладятся, можно будет подобрать уместное обращение к слушателям.

Есть одна деталь, на которую, как правило, никто не обращает внимания, но она необыкновенно важна. Это интонация приветствия. Послушайте, как именно мы произносим: «Добрый день!» Я уверен, что в абсолютном большинстве случаев вы заметите, как голос в конце фразы «улетит» вверх. А ведь это интонация вопроса или сомнения. Попробуйте произнести приветствие так, чтобы в конце голос не взлетал, а наоборот – понижался. Не правда ли, так гораздо убедительнее?

Комплимент хорошо делать конкретным, то есть основанным на реальном факте, и запоминающимся. Например, «Я очень рад вас видеть» звучит шаблонно, скучно. Ну, рад, и дальше что? Или «Спасибо, что вы сегодня здесь собрались» – замечательно, если, конечно, не принимать во внимание, что многие еще не уверены в правильности своего выбора. В хорошем комплименте обязательно скрыта благодарность, но при этом он лишь косвенно касается слушателей. Можно поблагодарить организаторов за предоставленную площадку для выступления, можно сделать комплимент месту, городу, компании. Например, выступая в Красноярске, перед мужской аудиторией я использовал этот прием: «Добрый день! Спустя двадцать лет я здесь, в городе моей армейской молодости. Когда-то служил в вертолетном отряде, неподалеку отсюда, в Зеленой Роще. Вспоминаю это время и этот город с благодарностью. Спасибо за возможность вернуться сюда вновь». Слушателям – патриотам своего города – было приятно, и они встретили такое выступление аплодисментами.

Один из моих учеников, выступая с презентацией перед сотрудниками уважаемого банка, демонстративно вытащил из портмоне их кредитную карту и сказал, что пользуется ею уже несколько лет, потому что она надежно защищает его финансы и ни разу не подводила его в многочисленных путешествиях.

## История

Все мы любим хорошие байки. Некоторые из них запоминаются на долгие годы. Я в деталях помню услышанные в детстве от отца исторические рассказы. Например, про спартанского мальчика, которому лисенок проел живот. Пацан жил в военном лагере (так воспитывали в Спарте подрастающее поколение) и как-то во время занятий в лесу обнаружил нору с лисятами. Малыши пищали от голода, видимо, мать была убита кем-то во время охоты. Мальчишка засунул одного лисенка под кожаный доспех и помчался в свою палатку. Вдруг в лагере прозвучал сигнал к общему построению, и ребенок быстро встал в строй. И стоял вместе с товарищами несколько часов, пока не упал замертво, потому что голодный лисенок проел ему живот. А маленький герой Спарты не проронил ни звука, ведь его с малых лет учили терпеть боль и быть мужественным.

Историй подобного рода отец знал огромное количество. И я запомнил многие. Такова сила сюжета и умения рассказывать так, будто ты сам был очевидцем. Байкой про мальчика и лисенка вполне можно предварить речь по поводу необходимого сотрудникам мужества во время грядущих сокращений персонала.

Конечно, история должна быть связана с темой выступления и подходить аудитории. Я бы не рискнул начать с вышеприведенного примера речь в обществе многодетных матерей или защитников природы.

Материалом может послужить и случай из жизни, и чужой рассказ, и коллекции историй на специальных сайтах.

## Вовлечение

Такой тип выступления мы часто используем, когда необходимо разогреть аудиторию, собравшуюся на какое-нибудь обучение или другое мероприятие, требующее активности. Смысл его заключается в предложении группе неких действий, способных сразу объединить людей и поднять настроение. Одна из презентаций на канале TED началась с того, что оратор предложил слушателям взять специально приготовленные мячи и бросать их на сцену, если в его речи прозвучит что-то полезное для аудитории. Конечно, народ не сразу решился проявить активность, и эта заминка в действии только добавила драматизма, но потом, когда кто-то первый решился и швырнул мяч, а оратор ловко увернулся от него, все засмеялись, и динамика выступления резко усилилась. Люди не бросали мячи просто так. Они действительно отмечали полезные для себя идеи. В финале же наступил апофеоз. Оратор поблагодарил всех, сделал паузу и шагнул в центр сцены, покрытой разноцветным ковром из мячей. Это был зримый результат. Конечно, такое оригинальное выступление подходит далеко не для всех мероприятий. В большинстве случаев в качестве вовлечения мы используем риторический вопрос. Дело в том, что любой вопрос резко активизирует внимание сидящих в аудитории. Слушатели невольно начинают искать ответ. С отличным вариантом такого начала можно познакомиться на сайте компании IGRO в разделе «Медиатека». Найдите там ролик с Джорджем Клуни из кинофильма «Мне бы в небо».

Однако, используя этот прием, постарайтесь избежать традиционных ошибок.

1. Не задавайте вопрос конкретному человеку в аудитории, обращайтесь ко всем. Часто приходится видеть, как оратор буквально пристает к нечаянному слушателю, называя его по имени.

2. Не задавайте банальных вопросов.

3. Не ждите ответа от слушателей, если нет необходимости непременно его получить. Задали вопрос и, почти не делая паузы, сами же на него и ответьте, как бы от лица аудитории.

4. Ни в коем случае не задавайте опасных вопросов, то есть таких, ответы на которые могут совсем не совпадать с тем, что вы хотели бы услышать.

## Неожиданный поступок или парадокс

Он вышел к аудитории, обвел глазами зал, но не проронил ни слова. Продолжая спокойно смотреть, сел на заранее приготовленный стул. Молчание вызвало сначала шумливое любопытство, а затем установилась напряженная тишина, все ждали, что же будет дальше. Когда тишина уже звенела, преподаватель спокойно произнес: «Умение молчать гораздо важнее умения говорить. Пауза позволяет нам услышать не только себя, но и другого. Пауза – один из самых эффективных инструментов делового общения». В таком начале использован прием парадокса, когда и поведение оратора, и его слова противоречат принятому и потому вызывают закономерный интерес. Парадокс – это неожиданность, а когда человек сталкивается с чем-то неожиданным, его внимание резко активизируется. Также «плюс» парадокса – в возможности предложить оригинальный взгляд на вещи, что делает общение интересным для слушателей. Впрочем, с парадоксами нужно быть осторожным.

Однажды, еще в студенческие годы, мы сидели, а точнее, спали в аудитории, ожидая начала лекции по истории КПСС. На часах была половина девятого утра, и измученные нарзаном и бессонными ночами студенты старались урвать хоть крошечку сна. В зал тихонько вошел средних лет мужчина в поношенном костюме и с большим желтым кожаным портфелем под мышкой. Он незаметно для большинства прошел за трибуну. Огромная, сделанная из фанеры и покрытым темным лаком, с гербом СССР – она почти целиком скрывала его от нас. Прошла минута, и даже те, кто не спал, забыли о существовании гостя. И вдруг!.. Сначала взлетел толстенный портфель над его головой, потом мощный замах – и в аудитории раздался страшный грохот. Дяденька не пожалел фанеру и так по ней треснул, что полуденной пушке на Петропавловке стало грустно. Студенты повскакивали со своих мест, некоторые бросились бежать. В завершение атаки наш безумный преподаватель заверещал тонким голосом: «Оппортунисты! Спать удумали! Я вам покажу, как бдительность терять!!!» Успех был грандиозным. Оставшиеся два часа мы напряженно следили за бесподобным лектором, думая, правда, не о КПСС и ее истории, а о том, что еще он может учудить.



## Начать с главного

В хорошем выступлении всегда есть зернышко, из которого оратор выращивает пшеницу своей речи. Зернышко – главная мысль, идея всего, что говорится. Мне кажется, что это очень неплохой способ – начать с главной мысли. В случае когда аудитория относится к вам с доверием и не нуждается в дополнительном разогреве, когда времени немного, можно сразу после приветствия сформулировать идею речи одним предложением, например: «Добрый день! Чтобы стать по-настоящему эффективным оратором, необходимо научиться принимать неудачи с радостью. Сегодня мы поговорим об опыте и его уроках в нашем искусстве». Такое вступление сразу настаивает аудиторию на рабочий лад и обещает отсутствие пустословия.

Для рабочих встреч, планерок и совещаний я советую использовать прием, который называется «Тема – цель – регламент». Выглядит это примерно так: «Доброе утро, коллеги! Тема нашей встречи “Изменения в правилах техники безопасности”. Мы должны обсудить, как лучше донести эту информацию до работников предприятия. Мое сообщение займет десять минут, затем в течение трех минут я буду готов ответить на ваши вопросы, и еще пятнадцать минут мы посвятим обсуждению темы и выработке предложений. Приступим».

Вступление должно быть емким и коротким. Нет ничего хуже так называемых оборочек. Это когда оратор начинает мямлить ничего не значащие слова, теряя внимание, а за ним и всякий интерес к своему сообщению. Хорошее вступление напоминает прыжок в воду с вышки. Тело собрано, вы сосредоточены, ничего лишнего. Толчок, полет – и вы, как нож в масло, входите в воду.

Вот три фразы, которые я бы запретил использовать.

1. «Здравствуйте, я очень рад всех видеть...» – банальный штамп, навязший уже у всех в ушах.

2. «Добрый день, я не очень хорошо сегодня подготовился, но...» – если не подготовился – сиди дома и не мучай аудиторию.

3. «Хочу вам рассказать о...» – не надо хотеть, надо делать, в крайнем случае можно произнести: «Я расскажу», а лучше действовать вообще без предисловия.

Сколько времени займет начальная фаза речи? Сказать невозможно. Все зависит от ситуации. Однажды на Кубе мне пришлось держать вступительную паузу две с половиной минуты, ждать, пока слушатели смогут сфокусировать свое внимание. В среднем на выполнение трех задач (получить внимание, доверие, интерес) уходит минуты полторы. Дальше «петелька» связывает начало с главной частью речи, и оратор приступает к выполнению следующей задачи: *удерживает* внимание слушателей на протяжении всего выступления. В седьмой главе поговорим о тех базовых элементах ораторского мастерства, которые обеспечивают процесс взаимодействия со слушателями.

## **Глава седьмая**

### **Взаимодействие со слушателями**

Внимание слушателя невозможно удержать, если оратор говорит банальные, неинтересные вещи, если он нелогичен и не способен выражать свои мысли понятным языком. Внимание также бывает трудно сохранить, если содержанию речи мешает поведение оратора, если недостаток мастерства не позволяет ему элементарно донести свои идеи до аудитории. В этой главе речь пойдет именно о техниках, задача которых – обеспечить естественность в неестественных условиях публичного выступления.

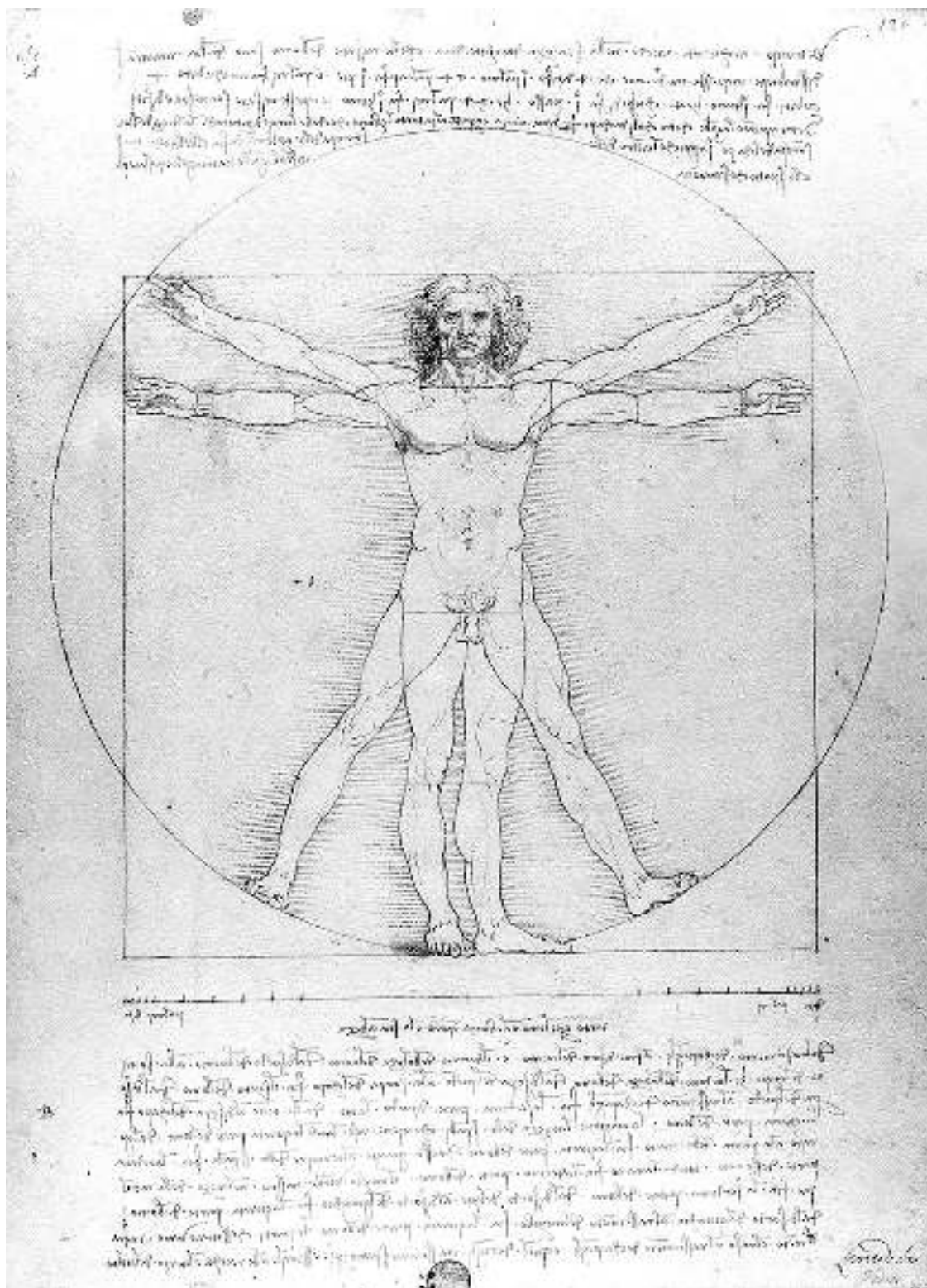
## Жест

В театральной практике существуют понятия «школа представления» и «школа переживания». Первая возникла в эпоху классицизма в XVIII веке и содержала жесткий канон, в рамках которого существовал актер. Однажды, придумав рисунок роли, тщательно подобрал и отрепетировал жесты, мимику и позы, интонационный рисунок фраз, он представление за представлением повторял их. Станиславский дал толчок к развитию «школы переживания», где актер каждый раз заново проживает свою роль, существуя на сцене органично и естественно.

Почему я об этом пишу? Потому что сегодня в практике ораторского искусства активно проповедуются приемы устаревшей школы представления. Последователи Алана Пиза с его «Языком тела» изобретают для своих учеников систему жестов и поз, демонстрирующих так называемую открытость, силу убеждения, контактность.

Разговариваю с одним таким специалистом. Он считает, что перед публикой надо активно использовать жест поднятых на уровень груди, широко раздвинутых и развернутых ладонями к аудитории рук, это, мол, свидетельствует о позитивности выступающего, его открытости. «Разве? – спрашиваю я. – Однообразная жестикуляция двумя руками параллельно свидетельствует о зажатости оратора, а не об открытости». «Как же, – возражает он, – это же так естественно, ведь симметрия есть гармония, посмотрите на рисунок Леонардо да Винчи».

«Дорогой мой, – отвечаю я, – рисунок Леонардо “Витрувианский человек” к жестикуляции имеет косвенное отношение – это изображение канонических пропорций человеческого тела, которым в действительности никто не соответствует (у нас одна нога короче другой, один зрачок больше и одна рука обязательно более сильная), поэтому в движении тело человека совсем не симметрично. Так что ассиметричная жестикуляция, когда одна рука работает активнее другой, смотрится гораздо гармоничнее».



В принципе вся система постановки «правильных» жестов и их классификация по степени открытости и закрытости без учета содержания речи, личности говорящего и сложившейся ситуации нанесла, на мой взгляд, огромный вред отечественной бизнес-коммуникации. Основанная на предположениях американской лингвистической школы, рассматривающей жестикуляцию как отдельный язык, низведенная до необыкновенной примитивности (сложил руки крест-накрест, значит, не хочет общаться, почесал кончик носа – соврал), эта система сделала многих ораторов манерными и заштампованными, а наблюда-

телей за чужим поведением болезненно подозрительными. А чего стоят ручки, сложенные на животишке домиком...

Задача хорошей жестикуляции в том, чтобы помочь донести до слушателя мысль, отношение оратора к делу, его эмоции, поэтому она должна быть органичной и точной. От «поставленного» жеста трудно ожидать естественности. Ведь при «постановке» мы не учитываем целого ряда факторов.

- Жест индивидуален – каждый из нас обладает своими физическими особенностями, своим темпераментом, что определяет уникальность жестикуляции.

- Жест национален – поднятые плечи и разведенные в стороны руки являются ярким штрихом еврейской жестовой культуры, но не свойственны русской, а скорость итальянской жестикуляции может показаться безумной для эстонца.

- Жест историчен – продуманная жестикуляция Адольфа Гитлера, введившая в купе с модуляциями голоса в транс толпы немецких граждан, сегодня выглядела бы как нелепый фарс.

Вот почему так трудно без потери идентичности и органичного поведения «поставить» жест.

Вместе с тем мои слова вовсе не означают, что теперь надо забыть о руках-ногах и позволить им болтаться, как вздумается.

Чтобы жестикуляция помогала, а не мешала, нужны простые условия.

1. Свободное от мышечных зажимов тело.

2. Наличие цели в выступлении: если оратор не знает, чего он хочет от слушателей, он точно не будет знать, куда ему деть руки.

3. Сосредоточенность и вдумчивость – Том Вуджек в книге «Тренировка ума»<sup>19</sup> заметил: «Если вы понаблюдаете за гранильщиком алмазов, шлифующим драгоценный камень, или за дирижером, руководящим симфоническим оркестром, то, наверное, заметите, что тот, кто глубоко сосредоточен, не делает лишних движений. Посмотрите внимательно на человека, который суетится, почесывается, постоянно покачивается или держит свои мышцы в ненужном напряжении, – и вы поймете, что беспорядочные движения являются одним из признаков рассеянного внимания».

4. Воспитание в себе культуры жеста. Культура – это ограничение. «Нечего руками махать, коли Бог ума не дал», – говорится в русской пословице. Это означает, что на площадке нужно прежде всего думать, тогда думающую голову поддержит и думающая рука. Всякая суета, махание, дерготня руками – все это от отсутствия мысли. Скупой жест всегда скажет больше, чем ряд быстрых суетливых движений. Нам вообще следует избегать многожестия. Хорошо, когда мы владеем своим телом, а не оно нами. Цзе Сюань писал: «Люди рождаются такими: если жизненная энергия собирается в пустоте внутри, то такой человек мудр. А если жизненная энергия уходит в конечности, то такой человек глуп»<sup>20</sup>.

Не поймите меня превратно, я вовсе не призываю прижать руки к туловищу и стоять по стойке смирно. Жестикуляция может быть яркой, эмоциональной, но обязательно – целесообразной и ненадуманной. Наше правило: простота и естественность.

Я не упомянул здесь о так называемых условных жестах, которые действительно имеют определенное общепринятое в данной культуре значение. Например, все в России понимают, что означает щелчок по горлу или ладонь военного, поднесенная к головному убору. Эти жесты мы редко используем в презентациях, а вот в жизни – часто. Иногда из-

---

<sup>19</sup> Вуджек Т. Тренировка ума. – СПб.: Питер, 1996.

<sup>20</sup> Цзе Сюань. Военный канон в ста главах. – М.: Европа, 2011.

за того, что эти жесты в разных странах могут означать разное, путешественники попадают впросак.

Дело было в Копенгагене. Молодые ребята из только что развалившегося СССР, мы путешествовали по Северной Европе и чувствовали себя первопроходцами, открывая неизвестный Запад. Как-то поздним вечером вытаскиваю я из бара своего приятеля, и, пошатываясь, мы бредем к ближайшей станции метро. Надо было выбираться из центра на окраину города, где мы жили в большом доме одного маститого ученого.

В Дании свои порядки. Метро, которое еще вчера закрывалось в час ночи, в этот вечер почему-то перестало работать в ноль тридцать. Делать было нечего, пришлось ловить такси. Прислонил я дружка к серой стенке какого-то дворца и отошел к дороге – голосовать. Что мне в голову пришло – не знаю, наверное, какой-то из прежде виденных фильмов про Запад вспомнился, но я протянул руку, сжал кулак, а большой палец опустил к земле и покачиваю вверх-вниз. Решил, что именно так в Копенгагене надо машину ловить. Притормозил беленький «Форд». Водитель приоткрыл окно, вытянул руку и неожиданно показал мне средний палец. Я, что было естественно для паренька из России, подумал, что шофер спрашивает меня, мол, один ли я. «Нет. Нас двое!» – я показал два пальца буквой V. Водитель уехал, громко выругавшись. Потом я узнал, что мой первый жест имел прямое отношение к сфере нетрадиционных сексуальных услуг, а водитель нетолерантно послал меня куда подальше, на что я «победоносно» ответил. Вот и пойми теперь, о чем мы на самом деле разговаривали.

В заключение несколько советов из практики:

- Когда будете выходить к аудитории, держите руки свободно висящими вдоль туловища. Это базовое положение. Потом, в ходе речи, жестикулируйте, стараясь не поднимать их выше солнечного сплетения, но и не делайте мелких жестов, как бы боясь оторвать руки от туловища и поэтому двигая только ладонями возле бедер.
- Не поднимайте двух согнутых в локтях рук и не качайте ими, будто просите подаяния.
- Не работайте как сурдопереводчик, буквально изображая или подчеркивая каким-нибудь жестом каждое слово.
- Если вам нужно взять с собой тетрадь, планшет с подсказкой или маркер-указку – берите, но держите справа или слева у бедра, а не перед собой. Когда же они понадобятся – спокойно поднимите, посмотрите (покажите) и опустите вновь.
- Обязательно найдите возможность снять свое выступление на видеокамеру и посмотреть на себя со стороны, чтобы обнаружить давно вошедшие в привычку жесты, которые вы используете, сами того не замечая: потирание ладоней, похлопывание себя по бедрам, переплетение пальцев и т. п.

## Поза

Можно ли стоять перед аудиторией, расставив широко ноги и заложив руки за спину? Можно ли стоять перед аудиторией по стойке вольно, да еще сложив руки на груди? Можно ли стоять к аудитории спиной?

На любой из этих вопросов консерватору и поклоннику строгого стиля стоило бы ответить «нет». Но я скажу, что можно как угодно, хоть на голове – но только в том случае, если это целесообразно. Все в выступлении должно быть подчинено цели: цвет галстука, тон речи, выбор стратегии аргументации... Если вам приходится противостоять давлению или демонстрировать жесткость, то почему бы не стоять, как офицеру американской армии? Если пришла пора отдать инициативу и уйти в тень, можно сложить руки на груди и согнуть левую или правую ногу в колене. Мне трудно вспомнить случай, когда возникает потребность стоять к людям во время выступления спиной, но наверняка и такое иногда бывает уместно.

Однако чаще всего мы хотим убедить наших слушателей, поэтому наилучшей я считаю позицию, которая немного напоминает стойку борца в дзюдо. Одна ступня чуть вперед, носки немного раздвинуты, но не до хореографических пропорций, руки в базовой позиции висят свободно вдоль туловища, вы едва наклонены к аудитории, но способны в ритме речи «пульсировать» – менять положение, то подавая корпус к слушателям в моменты экспрессивного воздействия, то отклоняясь назад. Спина прямая, плечи не подняты вверх, подбородок смотрит прямо: и не клюет, и не задирается. Вы можете легко передвигаться по диагонали, менять положение в пространстве, все время оставаясь как бы нацеленным на взаимодействие со слушателями. Если вам придется сидеть, то же положение можно сохранять и сидя, это гораздо лучше, чем сесть, расставив широко ноги (мужская привычка), обмякнуть, бросив руки на колени, и превратиться в куль с картошкой. Трудно в этом случае говорить об интенсивном воздействии. Поза должна быть активной, ведь тело способно как выразить волевой посыл, так и погубить его.

## Работа с пространством

Как выбрать место в аудитории? Есть одно золотое правило: **тебя должны видеть все, ты должен видеть всех**. Ситуация, когда люди сидят в амфитеатре, а ты, как древний грек, стоишь на пустой площади и волен выбирать место, случается редко. Гораздо чаще встречается следующая диспозиция: небольшой зал, слушатели сидят рядами, перед ними пустое пространство метров на пять в длину и экран на стене. Оратору тесно, особо не разгуляешься. Времени на выступление – два часа.

Я не зря упомянул о времени. Движение по площадке зависит от количества времени, проведенного перед слушателями. Если у вас всего пять минут, вряд ли стоит метаться по сцене, отвлекая людей от содержания речи. В том же случае, когда времени гораздо больше, передвижения необходимы. Существует закон экономии сил слушателей, который требует от оратора стремления к тому, чтобы аудитории комфортно было воспринимать выступление. Слушатель и так работает вдвое больше говорящего, воспринимая, оценивая, ведя внутренний монолог... Помогайте ему не уставать. Если в течение часа оратор стоит на одном и том же месте, то у находящихся в зале элементарно затекают шейные мышцы. То же самое происходит, если оратор встает слишком близко к первым рядам. Тогда сидящие впереди, во-первых, оказываются вынуждены задиравать головы, что неудобно, а во-вторых, они могут испытывать дискомфорт от слишком близкого присутствия оратора. Советую держаться от аудитории на расстоянии, равном или максимум в полтора раза превышающем ваш рост. Передвигаться в зале лучше по диагонали, по два-три шага, все время держа аудиторию в фокусе внимания. Движение по линии, параллельной первому ряду, так называемый маятник, утомляет слушателей. Агрессивным может оказаться движение внутрь, проход между рядами – если, конечно, это не разовый, осознанно используемый прием, а постоянная болтанка взад и вперед.

Работая с флипчартом или экраном проектора, можно учесть привычку людей европейской культуры к восприятию текста слева направо. Если на первом месте в выступлении, как чаще всего случается, оратор, а информация на экране или блокноте лишь дополнение к сказанному, то лучше встать от экрана слева (с точки зрения аудитории). Тогда слушатель сначала будет смотреть на вас, потом перемещать взгляд на слайд, ища дополнительную информацию, после чего опять возвращаться к вам. И наоборот, если информация на экране важнее и вы лишь комментируете ее, то лучше встать справа, чтобы слушатель (в данном случае, скорее, читатель или зритель) сначала уделял внимание написанному, а потом шел к вам за разъяснением. При этом ваша задача – как можно меньше общаться с собственными слайдами и как можно больше – с аудиторией. Ситуация, когда оратор поворачивается к публике спиной и начинает читать слайд, комична и неэффективна. Все будто попадают в школу, в первый класс, на урок чтения вслух.

О том, какими лучше сделать свои слайды, советую прочитать у таких авторов, как Джин Желязны<sup>21</sup>, Джерри Вайсман<sup>22</sup> и Гарр Рейнолдс<sup>23</sup>.

Вернемся к нашей ситуации. В небольшом зале стоит встать на расстоянии 2–2,5 метра от первого ряда. Если экран погашен, то можно начинать выступление, стоя посередине площадки, но все-таки лучше использовать закон динамической мизансцены и начинать с точки

---

<sup>21</sup> Желязны Дж. Бизнес-презентация: руководство по подготовке и проведению. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005.

<sup>22</sup> Вайсман Дж. Мастерство презентации. – М.: Вершина, 2004.

<sup>23</sup> Рейнолдс Г. Презентация в стиле дзен. Дизайн, разработка, проведение и примеры. – Киев: Вильямс, 2009.



немного левее центра (если смотреть из зала), постепенно передвигаясь вправо. Если вы работаете с презентацией и экран уже светится, встаньте с краю, чтобы не пересекать линию светового луча и не отбрасывать на экран тень.

Выступающий может и сидеть перед аудиторией, если он всем виден. Но выбор сидеть или стоять зависит не от степени стеснительности оратора, а от стратегии выступления. Вся система взаимодействия в этом случае кардинально поменяется. Положение сидя дает нам уникальную возможность подчеркнуть равенство, дать больше инициативы слушателям, а в положении стоя, в так называемой пристройке сверху, гораздо больше возможностей для единоличного, даже авторитарного управления аудиторией. Опять же замечу, что всегда есть место исключениям. Я знаю ораторов, которые, сидя в кругу слушателей, управляют так жестко, что не всякий, даже забравшись на сцену, сможет добиться такого результата, и наоборот, есть в моей профессии, например, тренеры, которые блестяще ведут диалог с группой, не садясь в привычный круг, а оставаясь на ногах.

Иногда нам приходится выступать в официальной обстановке, из-за трибуны. С точки зрения современной риторики, это устаревшая модель, потому что сегодня мы привыкли к оратору, который открыт и стремится к диалогу с аудиторией, а не прячется за деревянными или пластиковыми преградами. Если формат мероприятия и технические условия (микрофон) позволяют, то всегда лучше начать за трибуной, а затем спокойно выйти из-за нее, встать рядом или даже отойти, чтобы слушатель мог видеть вас с головы до ног.

На защите кандидатской я решил было продемонстрировать свои ораторские способности и нарушить, как мне казалось, скучнейшую процедуру зачитывания Совету и гостям автореферата. Произнес традиционное приветствие, после чего стал увлеченно импровизировать, сделал шаг из-за трибуны и был тут же остановлен председателем. Нечего, мол, нарушать устоявшиеся правила.

Оратор должен всегда точно оценивать ситуацию и действовать в соответствии с ней.

«Жизненность – это исток всего живого, стебель, питающий цветок. Поэтому тот, кто искусен в создании планов, умеет наращивать свою жизненность благодаря и действиям противника, и собственному положению, и прошлому опыту, и написанному в книгах, и погоде, и особенностям местности, и разным происшествиям, и предметам. Можно стяжать жизненность и сопоставляя обстановку с правилами ведения войны, самостоятельно обдумывая положение. Полагаясь на пустые предположения, невозможно обрести жизненность, а опираясь на действительное положение дел – можно. Таков принцип жизненности»<sup>24</sup>.

Вся техника, все приемы нужны нам только для того, чтобы обеспечить живой контакт с аудиторией. Поэтому любой прием ради приема засоряет среду. То, что однажды сработало, можно использовать дважды, но повторять его постоянно не следует, это лишает оратора жизненности.

Выходя на площадку, помните, что пространство может стать как вашим союзником, так и противником. Его нельзя игнорировать, с ним нужно работать. Иногда в обучении я провожу тест – несколько групп готовят презентации на флипчартах, которые предварительно расставлены в разных концах зала. Так вот, когда представителю команды нужно выступить с небольшой речью, используя свой слайд, то в 80% случаев оратор остается рядом с флипчартом, несмотря на то что тот может быть не виден большей части присутствующих, вместо того чтобы поставить его перед публикой.

---

<sup>24</sup> Цзе Сюань. Военный канон в ста главах. – М.: Европа, 2011.

В журнале «Русский репортер» за 2012 год была опубликована заметка о школе в пригороде Хельсинки<sup>25</sup>. Молодые архитекторы создали проект, изменивший привычное пространство класса. Теперь ученики получили возможность свободно перемещаться в аудитории, работать в командах, общаться друг с другом и учителем без барьеров из парт и столов. Организованное подобным образом школьное пространство позволило активно использовать новейшие технологии в обучении, направленные на развитие самостоятельности и смелости в освоении знаний. В результате эта школа занимает ведущие позиции в стране по уровню успеваемости.

---

<sup>25</sup> [http://www.rusrep.ru/article/2012/09/26/new\\_scho](http://www.rusrep.ru/article/2012/09/26/new_scho).

## Зрительный контакт

Есть три приметы, которые сразу выдают опытного оратора. Это насыщенные мыслью паузы в речи, свободное от зажимов тело и, конечно, взгляд, обращенный к аудитории. Как овладеть мастерством зрительного контакта? Как добиться того, чтобы взгляд перестал ползать по полу или блуждать среди ламп дневного света, а стал помощником в общении со слушателями? Ведь в этом случае сила убеждающего воздействия многократно увеличивается.

Прежде всего надо понять, что глаза нам нужны для изучения реакции зала. Подчините свой взгляд действию! Не нужно просто смотреть, нужно видеть. Оратору необходимо знать, что происходит с теми, кого он ведет за собой: идут ли они следом, плетутся ли, уже упали и просят пить, а может, давным-давно бродят где-то далеко? Вовсе не обязательно переводить свой взгляд от одного человека в аудитории к другому по очереди. Здесь важна спонтанность, естественность контакта. Нуждающийся в слушателях оратор не забудет никого. Он работает и с теми, кто сидит в центре зала, и с теми, кто расположился по краям. Причем взгляд, обращенный к кому-то одному, особенно в большой аудитории, воспринимается сразу несколькими людьми как направленный именно на них. Когда ваши глаза займутся делом, вам не придется изображать зрительный контакт – он станет естественным.

В школе мы любили соревноваться в гляделки. Каждый, я думаю, помнит эту игру. Очень трудно бывало смотреть, не отрываясь, в синие глаза Светы из 8 «В», так и хотелось отвести взгляд от ее насмешливого взора. Что же помогало побеждать? Простой секрет. Надо было считать реснички, благо их длина и количество позволяли заниматься этим долго. Я и занимался – и не отвлекался уже на трудности. Действие раз за разом помогало побеждать, но, увы, не спасло меня от горячей влюбленности.

Как бы ни было трудно, старайтесь обращаться к конкретному человеку в аудитории – даже если в зале погашен свет и там сидят сотни людей. Чем точнее контакт, тем конкретнее наша речь. Слово, обращенное к личности, гораздо сильнее воздействует на толпу, чем слово, обращенное к толпе, воздействует на личность.

Глаза оратора не только изучают, но и излучают. Нашу энергию, наше желание, нашу волю. Константин Станиславский придумал даже такой термин – лучеиспускание.

Итак, зрительный контакт с аудиторией возникает естественно при двух условиях:

- 1) нам нужна наша аудитория;
- 2) мы хотим добиться своего и заражаем слушателей этим желанием.

Кстати, если вы носите очки, обратите внимание на оправу. Она не должна закрывать глаза при наклоне головы, как иногда бывает, если оправка темная и очки узкие. Имеет значение и покрытие стекол. Не дело, если они дают отблеск. Лучше использовать очки без оправы и с антибликовым покрытием.

## Мотивирующая пауза

Понаблюдайте за теми, кто не выступает в режиме диалога, а скорее, начитывает свою речь как доклад. Произносимые ими слова никак не регулируются аудиторией и льются безостановочным потоком. Не возникает ни одной паузы, кроме тех, что нужны для передышки. А ведь пауза – из числа самых лучших инструментов управления аудиторией и включения ее в диалог. Представьте себе ситуацию в кафе. Сидят двое за столиком и один другому что-то рассказывает. Допустим, они оба трезвые. И вдруг тот, который молчит, засыпает на глазах изумленного рассказчика. Может такое быть? Нет, конечно. Почему? Потому что слушатель постоянно находится в готовности поддержать диалог. Он внимателен, а если и отвлекается, то на короткое время. Почему же в аудитории через пятнадцать минут после начала, к примеру, лекции часть слушателей клюет носом, а некоторые действительно засыпают? Потому что они изначально находятся в пассивном состоянии. Потому что не предполагают участия в диалоге с преподавателем. Не ждут, что их мнением кто-то заинтересуется. Давайте лишим их возможности находиться в стороне. Для этого нам понадобится **мотивирующая пауза**.

Оратор говорит фразу или несколько фраз, обращаясь к конкретному человеку, и держит микропаузу, для того чтобы получить ответ. Моргнет ли слушатель, кивнет или просто будет задумчиво смотреть – это не важно. Главное, что он окажется включенным в мысленный разговор с выступающим. Так зажигается гирлянда *слушательского* внимания. Каждый может поделиться своей реакцией на вашу мысль. Тогда возникает диалог, и аудитория перестает быть безучастной, как это нередко случается, если оратор говорит, не останавливаясь и скользя по зрительским рядам взглядом. Мотивирующая пауза обязательно возникнет, если оратор действительно думает на сцене, если он хочет поделиться своим размышлением, если он ищет соучастников для своего дела. Для него гораздо важнее не то, что он скажет, а что поймут и что мысленно ответят ему слушатели.

Иногда мы боимся критической оценки, боимся столкнуться с неприятием наших идей. Не стоит. Нет ничего лучше, чем критически настроенная аудитория. С опытом это хорошо понимаешь, потому что именно такая аудитория легче включается в диалог, и если удастся ее переубедить, то результат превзойдет все ожидания.

## Голос

Голос человека неповторим, как отпечаток пальца. Не существует в природе двух абсолютно идентичных голосов. Для оратора это важнейший инструмент в работе с аудиторией. Его нужно развивать, беречь, холить и лелеять. Из истории нам известны примеры, когда именно несовершенство голоса становилось серьезной проблемой для лидера. Вспомните историю Маргарет Тэтчер. Когда она решила баллотироваться на пост руководителя консервативной партии, ей посоветовали всерьез заняться голосом. Он звучал слишком высоко и тонко. Тэтчер брала специальные уроки по технике речи и сумела исправить свои недостатки.

Хочешь или не хочешь, но голос действительно является ярким маркером личности. Он способен выражать тонкие нюансы настроения, сообщать информацию о физическом и эмоциональном состоянии человека, о его отношении к нам. Ключевая задача голоса – обеспечить доставку информации. Если мы плохо слышим оратора, то ничего не поймем. Вторая задача – эмоциональная, голос является проводником чувств. Третья – очень интересная, редко нами осознаваемая: он помогает выразить мысль. В звучащей речи, как и в письменной, есть своя система знаков препинания. С помощью голоса мы ставим точку, запятую, тире, им выделяем главное, восклицаем, спрашиваем. Точнее, наш голос может и должен выполнять эти задачи, но не всегда выполняет. Почему?

Есть три основные причины:

- 1) напряжение;
- 2) небрежность;
- 3) монотонность.

Как возникает звук? Мы выдыхаем, и воздушная струя попадает в гортань – под давлением она стремится вверх. На переходе из гортани в ротовую полость ее встречают связки – мышечные складки в слизистой оболочке. Под давлением выходящего из легких воздуха голосовые связки сближаются, натягиваются и колеблются, в результате чего появляется голос.

Стресс может приводить к тому, что связки под воздействием напряжения начинают неправильно двигаться. Они либо плотно смыкаются, и тогда воздух как бы протискивается сквозь них, либо, наоборот, образуют чересчур широкую щель, и лишний воздух, выходя, создает дополнительные шумы в речи. Звук из-за этих проблем теряет красоту, становится плоским, неспособным качественно выполнять свои функции. Кроме того, не следует забывать, что процесс восприятия речи слухо-мышечный, то есть слушатели микродвижениями своих речеобразующих мышц повторяют все произносимые нами звуки. Не зря врачи при заболевании связок просят не слушать радио и не смотреть телевизор. Получается, что оратор, который говорит с напряжением, доставляет не только эстетическое, но и физическое страдание своей аудитории.

Речевая небрежность связана не столько с плохой ротовой артикуляцией (бывает, что нижняя челюсть зажата или язык слишком вялый), сколько со слабой работой диафрагмы. Еще древние греки считали, что человек говорит животом. В таком утверждении есть доля правды: качество нашей речи во многом зависит от работы этой мышцы, которая напоминает купол цирка шапито. Она поднимается – и воздух подается на связки, опускается – и происходит его добор. Диафрагма регулирует силу выдоха и количество воздуха, а значит, обеспечивает энергию рождающемуся звуку. Если звук слаб, то ждать от речи четкости не приходится – и получается то, что мы называем кашей во рту. Часто это не так заметно, потому

что эффект сказывается только на отдельных звуках, начинающих или замыкающих слово, – силы не хватает на всё. Иногда мы можем лишь догадываться, что именно сказал оратор.

Проблема монотонной речи прежде всего связана с бездейственностью оратора: если он лишь начитывает текст, то зачем голосу быть выразительным? Однако часто человеку при всем его желании не хватает диапазона собственного звучания – голосом он берет, условно говоря, три ноты из возможных десяти и больше оказывается не способен. Монотонная речь очень хороша, когда необходимо ввести слушателей в транс и погрузить в глубокий сон. Этому специально учат врачей-психотерапевтов. Впрочем, как большинству известно на собственном опыте, среди нас много талантливых самоучек.

С этими проблемами можно и нужно справляться. Для постановки правильного звучания, развития диафрагмы и расширения диапазона лучше всего подходит тренинг по методике профессора Зинаиды Савковой. Не могу не рекомендовать его просто потому, что мой собственный голос – результат занятий по этой системе. В отличие от многих других методик, применяемых сегодня, она обеспечивает легкий переход от тренировок в учебном классе к использованию голосовых качеств в жизни, она действенна и, что немало важно, безопасна для организма. Познакомиться с ней можно в работах Зинаиды Васильевны, такой, например, как «Удивительный дар природы»<sup>26</sup>. В сокращенном виде методика представлена в книге «Искусство оратора»<sup>27</sup>.

Голос – инструмент уникальный, и его развитием лучше заниматься под руководством специалиста. В Санкт-Петербурге такие курсы и индивидуальные уроки проводят ученики профессора Савковой в компании IGRO ([www.igro.ru](http://www.igro.ru)).

---

<sup>26</sup> Савкова З. В. Удивительный дар природы. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2009.

<sup>27</sup> Савкова З. В. Искусство оратора. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2007.

## Эмоционально-волевой посыл

У Василия Шукшина в «Калине красной» отец Любы (Иван Рыжов) говорит: «Я бухгалтеров-то видел-перевидел. Бухгалтера все тихие, маленько вроде пришибленные. У бухгалтера голос слабенький, очки...» Пусть бухгалтеры ведут себя тихо, а вот оратору таким быть нельзя. Ему людей убеждать, вдохновлять на великие подвиги надо. А как это сделать без энергии? В каждом из нас должен находиться двигатель внутреннего сгорания, работающий на заряженности своей идеей. Его задача – подавать энергию нашим словам. Вялый оратор не способен передать собственное убеждение другим. Ему просто не поверят. Вспомните тех, кто когда-то оказал на вас влияние. Я думаю, что всех их отличала одна особенность: они были миссионерами идеи, и их энергии, их воли хватало, чтобы убеждать. Эмоционально-волевой посыл не стоит путать с бесноватостью фальшивого проповедника, который носится по сцене и вопит: «Аллилуйя!» Это тот случай, про который в театре говорят: «Наигрывает, как лошадь». Настоящий темперамент прячется внутри, как огонь в лампе, а вовне отдается расчетливо, «по сантиграммам».

Никогда не забуду выступление одной из участниц тренинга, произнесенное уже лет восемь назад. А ведь запомнилось! Это была так называемая проблемная речь. Елена, так звали девушку, рассказывала о том, как она столкнулась с безобразным отношением к клиенту в одном из учреждений платной медицины. Они с мужем не пожалели средств и положили на лечение в пафосную больницу пожилую мать. Это была лишь затравка речи, после чего Лена стала рассуждать об отношении к пожилым людям у нас в стране. Говорила она очень спокойно, но ее боль, ее чувство стыда и вины, ее желание изменить существующее положение вещей были настолько сильны, что страсть в этом тихом голосе буквально прожигала аудиторию насквозь. У многих появились слезы на глазах. Когда Лена замолчала, зал долго не мог прийти в себя.

Рационально разложить по полочкам, как возникает эмоционально-волевой посыл, невозможно. Сыграть его тоже нельзя – фальшь распознают. Нужно просто верить в правоту своих слов и стараться всегда следовать принципу: говорить только то, что знаешь и что тебя волнует. Тогда слова сами напитаются энергией.

А как же быть в такой привычной ситуации, когда говорить вынужден вовсе не о том, что тебя лично трогает, а по необходимости? Мой опыт подсказывает, что если не найти мотив, который поможет загореться идеей речи самому, то дело швах. Это как в футболе, когда матч бывает проигран еще до выхода на поле. У каждого свои личные мотиваторы. Кто-то перфекционист по натуре, для кого-то значение имеет ответственность перед командой, многие находят внешние стимулы в виде поощрения за хорошо проделанную работу. Я же думаю, что, прежде всего, интерес нужно искать в возможности улучшить своим выступлением конкретную ситуацию. Ведь речь – это всегда решение какой-то проблемы, иначе зачем вообще говорить?

Одного преступника приговорили к смертной казни на электрическом стуле. А он был очень толстым и на стул не помещался. Решили посадить его на строгую диету. Через десять дней взвешивают – вес тот же. Посадили на воду, еще через десять дней взвешивают – нет изменений. В конце концов его спрашивают: «Ты почему не худеешь?!» А он: «У меня стимула нет».

Если в начале речи оратор захватил внимание аудитории, а в середине сумел его удержать, то в последней, финальной части выступления он должен направить его к задуманной цели, понимая, что воздействие его речи не заканчивается с последним произнесенным сло-

вом. В идеале слушатели, побуждаемые услышанным, продолжают движение в направлении, заданном оратором, и его слова еще долго будут звучать в их сознании.



## Глава восьмая

### Прощание славянки

Штирлиц в знаменитом фильме Татьяны Лиозновой «Семнадцать мгновений весны» был не совсем прав, говоря, что люди запоминают последнюю фразу. Все зависит от того, каким именно окажется это «последнее».

Обычно в финале в зависимости от цели выступления мы используем три-четыре основных приема. Почему в зависимости от цели? Потому что выступление оратора не заканчивается на последнем произнесенном слове. Мысль, посеянная в умах и сердцах слушателей, продолжает расти уже без помощи оратора. В этом смысле финал речи – мостик, переход к последующему. Каким оно окажется, и зависит от цели.

Например, если задача заключалась в том, чтобы слушатели поняли что-то важное, значимое для себя, то в финале уместно будет повторить или кратко сформулировать главную мысль. С этой мыслью люди покинут зал и, возможно, продолжат с ней спорить, или, наоборот, полностью приняв к сведению, сделают ее уже руководством к действиям. Очень хорошо, если речь начинается с главной мысли и ею же заканчивается. Такой прием называется **«Кольцо»** – мы как бы заключаем речь в четкую смысловую рамку.

Один из вариантов этого приема называется **«Резюме»**: он подходит для занятий, а также информационных сообщений и направлен на запоминание основных моментов встречи. В финале оратор подводит итоги, структурируя главное и фиксируя ключевые идеи на доске или слайде списком из 3–5 пунктов.

Когда мы выступаем с мотивирующей речью, то есть нашей целью является последующее активное действие слушателей, то в конце нужно призвать их именно к выполнению этого действия (прием **«Призыв к действию»**). Например, если вы хотите, чтобы сотрудники с удвоенной энергией поработали в предпраздничные дни, то не стоит заканчивать речь фразой: «Спасибо за внимание. Теперь вопросы». Вам такие вопросы могут задать – вы очень пожалеете, что вообще ринулись повышать боевой дух.

Лучше энергично сформулировать призыв в виде лозунга: «Теперь за работу, коллеги! Покажем им, где раки зимуют! Ура, дорогие мои земляки! По коням!» И, быстро повернувшись, возглавить движение к рабочим местам. Очень важно не снижать к финишу и не терять боевого настроения.

Для выступления на торжественном собрании с поздравлением или приветствием я советую использовать прием **«Благодарность»**: «Сотрудники нашего подразделения выполнили поставленные задачи. Я благодарю вас от лица руководства компании и от себя лично за усердие и ответственное отношение к делу».

Во многих случаях хорошо срабатывает прием **«Комплимент»**, если, конечно, комплимент произносится искренне и основан на реальных фактах, а не на желании потрафить слушателям в надежде, что они простят оратору огрехи выступления.

Чаще всего сегодня оратор заканчивает свое выступление предложением задавать вопросы. Прием этот зачастую вынужденный, его не все любят, потому что не знаешь, чем обернется. Да, ситуация свободно задаваемых с места вопросов опасна для оратора, если воспринимать вопрос как попытку нападения. Если вы хорошо понимаете, что эта возможность действительно будет использована для оскорбления, нанесения урона репутации, то нужно уклониться от встречи с противником в открытом бою, каковым может стать сессия вопросов и ответов.

Но в большинстве случаев вопрос – это не атака, не агрессивный выпад и не желание унижить, а чудесная возможность для оратора разъяснить оставшееся непонятым, допол-

нить невысказанное, самому узнать, что именно было сделано не так, и за эту возможность аудиторию стоит поблагодарить.

Лакмусовой бумажкой открытости, проповедуемой как ценность во многих корпоративных культурах, я считаю возможность всем желающим задавать вопросы с места во время собраний коллектива. Часто руководители решают, что будет лучше, если вопросы им подготовят помощники, собрав их предварительно и отсортировав. Когда я с этим сталкиваюсь во время корпоративных консультаций, вспоминаю замполита на собрании нашей части: «Так, товарищи сержанты и солдаты! Прошу свободно высказываться. Первый по списку младший сержант Родченко, приготовиться ефрейтору Лыткину».

Я предлагаю следующий алгоритм ответов на вопросы, который сам часто использую на внешних мероприятиях. Вовсе не обязательно соблюдать каждый пункт, надо подходить к решению задачи творчески и учитывать сложившиеся обстоятельства.

1. В финале выступления произнести: «Спасибо за внимание. Я готов (готова) ответить на ваши вопросы». Этот вариант много лучше опробованных других, например таких, как «Есть вопросы?» или «Может, у вас будут вопросы ко мне». В первой фразе нет агрессии по отношению к слушателям, нет и «виляния хвостиком». Она не обязывает к ответу, а сообщает лишь о готовности к нему. В ней чувствуется достоинство, с которым оратор относится к себе и слушателям.

2. Ожидание: 15–20 секунд – столько времени в среднем необходимо слушателю, чтобы сформулировать для себя вопрос и решиться его задать. В это время оратор должен проявить терпение и внимание. Ошибкой будет как затягивание паузы (понимая, что слушатели не хотят задавать вопросы, нужно спокойно еще раз поблагодарить их за внимание и удалиться), так и торопливость, желание побыстрее уйти. Нужно выждать паузу, причем не просто стоять и смотреть в сторону, а взглядом, наклоном головы, движением корпуса помогать тем, кто хочет, но не решается спросить. Ей-богу, лучшие идеи всегда транслируют скромные люди. Помогая им своим вниманием встать с места, мы помогаем себе получить интересную тему для ответа. Это несложно – почувствовать в зале такого человека, и даже если вы ошибетесь и бросите взгляд на того, кто всего лишь от усталости поерзал в кресле, ничего страшного не произойдет. Таким образом, от нас требуется не просто ожидание, а активное, располагающее к диалогу ожидание.

3. Вопрос задан: кто-то поднял руку и начал говорить. Обязанность оратора – выслушать до конца. Недопустимо перебивать, говоря, что вы все уже поняли и готовы ответить. Ничего вы еще не поняли. В русском языке смысловой центр находится, как правило, в конце предложения, и я сам не раз наблюдал, как оратор, нетерпеливо перебивавший собеседника, потом отвечал явно не на тот вопрос, который тот задавал, что было понятно всем в аудитории. И потом, это просто невежливо. Да, действительно, встречаются слушатели, которые спрашивают многословно, путано. В этом случае надо все равно потерпеть, а потом спокойно повторить вопрос – кратко и без потери смысла, как вариант, используя фразу «Правильно ли я вас понял...».

4. По завершении вопроса можно похвалить его содержание, а также отметить его трудность для вас, неожиданность или точность: «Вы задали сложный вопрос, но я постараюсь ответить». Такая оценка демонстрирует ваше внимание, располагает спрашивающего, придает значимость ответу. Подобный комплимент, конечно, если он искренен, намного лучше вездесущего «Спасибо за ваш вопрос».

5. Отвечать стоит кратко и по существу. Не надо превращать ответ в еще один доклад, ведь части слушателей может оказаться ненужной эта информация. Если вопрос все-таки

требует обстоятельного рассмотрения, то я бы предупредил зал и сообщил, что сейчас в ответ скажу самое важное, а подробности готов сообщить либо сразу после выступления при личном общении, либо в другой раз.

6. Одна из самых распространенных ошибок заключается в том, что оратор отвечает на вопрос именно тому, кто его задал. Я сказал странное, не так ли? Однако обратите внимание, что когда мы отвечаем на вопрос одному человеку, забыв аудиторию, то теряем ее. Кому интересно со стороны наблюдать за подобной беседой, особенно если разговор затягивается, а в соседней комнате всех ждет горячий кофе? Поэтому всегда воспринимайте вопрос одного слушателя как вопрос от лица всей аудитории и отвечайте всем. Игнорировать задавшего вопрос при этом не нужно, но и вести диалог только с ним неразумно.

7. Когда вы закончили отвечать, обязательно вернитесь к тому, кто задал вопрос, еще раз поблагодарите его (вот сейчас уместно сказать «Спасибо за ваш вопрос») и, не уточняя «Я ответил исчерпывающе?», уверенно и спокойно произнесите в зал: «Еще вопросы, пожалуйста». Этот прием называется «Переход хода», он нужен, чтобы получить вопросы и от других участников встречи.

Если был задан вопрос, ответа на который оратор не знает, то в зависимости от характера общения можно либо признаться в том, что вы не владеете информацией, либо отложить ответ, например, так: «Я не готов сейчас ответить на ваш вопрос, вернусь к нему позже (после перерыва, во время следующей встречи и т. п.)». За это время необходимо будет найти, что сказать. Всегда печально смотреть на попытки выкрутиться из подобной ситуации с помощью лжи и туманной завесы из пустых слов – хотя для политиков это один из главных способов публичного существования.

В финале сессии вопросов и ответов уместно еще раз поблагодарить слушателей за уделенное внимание и спокойно выйти из помещения.

Кажется, у меня получилась история про то, как джентльмен с бутоньеркой в петлице ответил на вопросы улыбочивых дам и розовощеких мужчин и отправился в клуб выкурить сигару с друзьями. В реальности вопросы могут выкрикивать из зала, и вопросы эти будут неожиданными, неприятными, не имеющими отношения к делу, а могут звучать и не вопросы, а просто реплики – обидные, глупые, злые...

Однажды мне не повезло. На мастер-класс пришла дама из тех, кто все знает и умеет. Участники еще только рассаживались, а она уже была недовольна.

И кофе подали холодный, и стулья оказались неудобными, и пробки на дорогах ее раздражали. Я поздоровался, люди в ответ заулыбались, а моя героиня в это время хмуро смотрела в пол. Пошли рассказы, на флипчарте стали появляться схемы, зал включился в обсуждение, а она все куксилась. Минут через двадцать я допустил промашку – не назвал важнейший пункт в концепции публичного выступления. И сразу услышал торжествующий голос: «А разве не очевидно, что?..» В эту секунду я поскользнулся второй раз. Решил отшутиться, забыв, что шутить можно только с тем, кто понимает юмор и согласен на шутку. Дама фыркнула и что-то раздраженно зашептала своим соседкам. Так я получил уже трех недовольных слушателей, и тень сомнения пробежала по залу. Еще через несколько минут моя героиня, уже уверенная в поддержке, попробовала вмешаться в ход событий: «А не пора ли нам переходить к?..»

Думаю, что каждый из тех, кто часто выступает, побывал в таких историях. Конечно, в конце концов все разрешилось и пошло на лад. Я объяснил свою ошибку и предложил

участникам веселое и шумное упражнение, изменившее настроение и ритм нашей встречи. Благодаря этому были перенаправлены векторы внимания слушателей и произошло что-то, вызвавшее интерес. А потом я стал работать жестче, динамичнее. Очень важно остаться хозяином положения, демонстрирующим уверенность в своих силах. Зал был вновь на моей стороне, и эта дама уже не испытывала меня на прочность.

Вот несколько советов тем, кто работает в непростых условиях с потенциально конфликтными слушателями.

- Важен правильный эмоциональный настрой. Начинается он с признания права любого слушателя на собственное мнение. Однажды я прочитал у немецких авторов фантастическую мысль о том, что для настоящего оратора лучшая аудитория – трудная, критически мыслящая. Именно в ней проверяется сила наших идей и рождается настоящий результат. Если я действительно ценю право человека иметь и высказывать собственную точку зрения, пусть и противоположную моей, то реакцией будет не раздражение, а внимательное и дружелюбное (но не ироничное) отношение, что в свою очередь обезоруживает «нападающего». Кто из нас не замечал, что крайне трудно бывает спорить с тем, кто относится к тебе с добротой, и наоборот, сопротивление только повышает градус конфликта.

- В стрессовой ситуации наши надпочечники вбрасывают в кровь адреналин, что приводит к ускорению сердцебиения, сухости во рту, напряжению мышц, учащению ритма дыхания. В этот момент изменяется биохимический состав крови, и наши реакции замедляются. Вот почему во время атаки из зала нам сложно мгновенно реагировать и с блеском отвечать. Чтобы помочь себе в этой ситуации, держите в голове, что как только возникла опасность, в первую очередь нужно несколько раз спокойно вдохнуть-выдохнуть, попутно ослабляя мышцы плечевого пояса и пресса. Именно в этих зонах в первую очередь возникает излишнее мускульное напряжение. Привычку контролировать состояние своих мышц надо тренировать ежедневно. Для этого достаточно «включать» периодически внимание, фиксировать напряжение в тех мышцах, где оно в это время не является необходимым, и спокойно расслаблять их. Каждый может сжать кулак и расслабить, так что ничего сложного в этой практике нет. Просто ее стоит перевести в разряд привычек.

- Из конкретных техник напомним одну из самых эффективных. Это техника «уточняющего вопроса». Задавайте такие вопросы в ответ на неожиданные реплики. Спрашивайте: «Почему? Что именно? Как? Зачем?» Заставляйте того, кто смел спрашивать с места, самого отвечать. Потому что управляет ситуацией именно тот, кто задает вопросы. Спрашивайте – и тут же вслух повторяйте вслед за ним ответы. Благодаря этому приему можно погасить эмоциональный всплеск, переведя «нападающего» в плоскость рационального выяснения содержания.

- Еще один прием, который используют профессионалы коммуникаций, – «комплимент содержанию вопроса или реплики». Например, кто-то взял и с места бросил вам, что все сказанное прежде никакой ценности не представляет. Если в ответ, нарушая стереотипы, прозвучит: «Я ценю остроту этого мнения. Мне нравится, что мое выступление не оставляет никого равнодушным. В финале я еще раз повторю важнейшие пункты презентации», то конфликт может быть погашен в самом начале.

- Иногда мы сталкиваемся с действительно необоснованным нападением. Что стало причиной, следует выяснить потом, а в данный момент необходимо дать немедленный отпор. В подобной ситуации извинения оратора, его желание как-то умиловить атакующего только разогревают конфликт. Поэтому лучше дать четкую оценку происходящему и продолжить работу: «Вы говорите о вещах, не имеющих отношения к нашему разговору. Мы обсуждаем вопросы позиционирования продукта, а не вашего к нему отношения. Поэтому давайте продолжим обсуждение в рамках заявленного регламента». Очень важно

после этого перевести взгляд с трудного слушателя на других участников дискуссии, чтобы не провоцировать продолжение «разговора».

- Если вы заранее предполагаете, что ситуация может выйти из-под контроля, то лучше в самом начале установить регламент. Например, разрешить задавать вопросы после выступления. Тогда вы совершенно легитимно избавите себя от необходимости реагировать на неуместные выпады в процессе доклада и спокойно сможете апеллировать к большинству, призывая нападающих к порядку.

- Еще одно замечание. В большинстве случаев мы попадаем в ловушку собственных представлений, ложных оценок ситуации. Например, слушатель задает острый вопрос, а оратор воспринимает его как безусловное нападение на себя и раздражается, чем провоцирует раздражение уже у всей аудитории. Старайтесь сохранять внутреннюю дистанцию и объективное отношение к любому участнику встречи. Прислушивайтесь к собственным эмоциям. Если вы начали злиться, значит, правда не на вашей стороне.

- Честно сказать, нет лучше учителя, чем трудный слушатель. Именно он покажет вам без прикрас ваши слабые стороны, он убедит пересмотреть речь и устранить недочеты, он заставит двигаться вперед.

**Настоящий оратор – как боец: его украшают шрамы**

## Послесловие

Знаете, только что закончился дождь. Тучи мгновенно исчезли, и солнце опрокинулось на землю. Все переливается и сверкает. Протяни руку – и сможешь дотронуться до шершавых листьев дикого винограда. Он обвивает веранду. Отец готовит баньку, и уже тянет дымком. На столе стоит чашка с мятным чаем. Где-то неподалеку болтается сын Егор, ему недавно исполнилось двенадцать. А я сижу и пишу, и я счастлив. И таких минут счастья немного. Чаще я в заботах. Но когда я выхожу к людям, чтобы сказать им, что я думаю, то испытываю такое же чувство, как и сейчас.

Научиться выступать легко. Труднее научиться выступать так, чтобы приносить удовольствие не только себе самому, но и слушателям. Наверное, в публичном выступлении это самое трудное и самое важное – в первую очередь думать о том, кто сегодня в зале.

Прошло двадцать лет с того дня, когда я впервые пришел в класс преподавать риторику. Мне было так страшно! Я успел прочитать несколько книг и затвердил начало своей первой лекции. Никто из моих учеников толком не знал, что это за предмет, да и сам я недалеко от них ушел. Войдя в аудиторию, я воскликнул: «Человеку слово дано, а скоту немота!» – и выставил правую ладонь вперед, как древнегреческий ритор. Слушатели с удивлением смотрели на меня и напряженно ожидали развития мысли. Его не было. Слова выветрились из моей головы, мысли испарились. Я стоял и молча смотрел на аудиторию. Вдруг одна девушка подняла руку и робко сказала: «Игорь Григорьевич, а риторика у другой группы сейчас, мы ждем английский. Вам в соседний класс надо...»

Так студентка научила меня всегда обращать внимание на дверь, прежде чем в нее войти. Нас учит аудитория. Обтачивает, как море камушки. Поэтому не нужно больше откладывать свою встречу с ней, пора идти выступать.

Успехов вам на этом пути!

## **Приложение**

### **О риторике и ораторском мастерстве**

В этом разделе собраны заметки и статьи разных лет, написанные мной для блога на авторском сайте или деловых журналов. Из достаточно большого объема материала я выбрал то, что может показаться любопытным и дополнить основной текст этой книги. Никакой последовательности в расположении нет, можно читать выборочно, ориентируясь на тему в названии. В скобках указан год публикации.

## Чему учит бизнес-риторика? (2005)

Не так давно мне довелось выступить на одном из заседаний клуба, собравшего под своей крышей известных петербургских предпринимателей. Разговор шел о риторике, о рынке риторического образования. Сказать, что эта беседа доставила мне удовольствие, значит отчаянно покривить душой. С первой минуты обсуждения пришлось столкнуться с критическим отношением к предложенной теме. В ответных репликах ясно сквозило недоверие к предмету разговора, и недоверие это было точно сформулировано фразой: «Мы – люди дела, какая нам польза от умения красиво болтать?»

Действительно, никакой! Но слова эти – лишь демонстрация собственной неуверенности. Как только дошло до дебатов, вдруг выяснилось, что ярому противнику риторики не под силу связать пару слов, не говоря уже о «красивой болтовне».

Мы слишком долго существовали в границах монологичной речи: один говорил, а все остальные делали вид, что слушают. В обществе не существовало потребности в риторическом образовании. Ведь риторика не нужна для того, чтобы зачитать с трибуны текст доклада. Риторика не нужна, если в стране господствует единство взглядов и мнений.

Однако за окном уже другие времена. Мир состоит из скрученных в жгуты потоков информации. Ежедневно мы передаем друг другу сотни мегабайтов различных сведений. Ежедневно мы становимся свидетелями конфликтов, споров и дискуссий. И при всем развитии технических средств обыкновенная устная речь остается главным инструментом бизнес-коммуникации. Человек говорил, говорит и будет говорить.

Естественно возникает вопрос: а насколько эффективны мы в этом привычном умении? Увы, но последние исследования показывают, что при передаче устной информации в одностороннем порядке от одного субъекта к другому до двух третей ее теряется и не запоминается слушателем. Мешают физические шумы, мешает непонимание, отсутствие воображения, неумение сформулировать мысль... Кого чаще обвиняют в этих потерях? Конечно, того, кто слушал. Ах, рас-с-стяпа! Надо быть внимательнее!

Но на самом деле всегда виноват говорящий. Он и только он. Его умение донести информацию должно проявляться в мельчайших деталях.

В моей практике был случай, когда, диктуя электронный адрес руководителя одной сибирской компании, объявившей столь важный для меня тендер, мой коллега неверно произнес лишь одну букву латинского алфавита. И не потому, что не знал английского, а потому, что имел недостаток дикции.

Мы опоздали. Потерянная сумма незаключенного контракта могла бы обеспечить ему занятия у лучших логопедов страны. Виноват ли был тот, кто принимал информацию? Нет, деньги прошли мимо нас только потому, что один из партнеров проявил досадную беспечность по отношению к своим профессиональным речевым качествам. Это утрированная ситуация, но ведь подобное случается на каждом шагу. Небрежность в произношении, неловкость в построении фразы, неудача в донесении сведений.

Сегодня информация становится в буквальном смысле слова золотой. И среди многих средств обеспечения эффективности ее передачи из одного «хранилища» в другое свое место занимает бизнес-риторика.

Бизнес – потому что это риторика дела. Она уничтожает нелепое различие между словом и поступком. Само слово становится действием и приводит к зримому результату. Поведение человека говорящего и его речевое взаимодействие с окружающими – в центре внимания бизнес-риторики.

Мы не воспринимаем речь сугубо как озвученный текст. Нет, речь – это сумма продуманных действий, направленных на достижение ясно понимаемой цели.



В фокусе внимания бизнес-риторики находятся три важнейших элемента речевой ситуации: цель, средства, путь.

На одном из деловых завтраков выступали с речами молодые руководители успешных компаний. Три презентации – и три совершенно разных впечатления. И это несмотря на схожий уровень образования и подготовки ораторов, несмотря на доброжелательную атмосферу в зале. Почему? Каждый из выступавших стремился к цели, но у всех они были разными. Первый демонстрировал себя и свой успех, второй старался ничего не упустить из заранее заготовленного текста, и лишь третий помнил о нас и хотел, чтобы мы – слушатели – ушли с мероприятия с приобретенным знанием. Верно поставленная им цель обеспечила качество нашего взаимодействия и личный успех оратора. Профессионал в своем речевом поведении всегда знает, чего он хочет добиться от аудитории или конкретного человека. В этом смысле осознанная цель порождает ясную перспективу его речи, которая, безусловно, отсутствует, если конечная точка не определена. Умение ставить цели – этому учит бизнес-риторика.

Однако, наметив цель, как суметь дойти до нее, если не выверены пути? Заблудиться можно и в трех соснах. Путь – это стратегия взаимодействия с теми, кому предназначена информация. Самое сложное – научиться достигать цели наименьшими усилиями. В этом заключается настоящий профессионализм.

В студенческие времена мы любили ходить в театры. Продираясь сквозь все заслоны, попадали на гастролировавший Ленком или в родной БДТ. Мне запомнился один эпизод. У Марка Захарова шел спектакль, в котором помимо Караченцова был занят Николай Скободатов. Уже пожилой актер, он играл отца загулявшего на всю катушку сынка. Его первое появление на сцене до сих пор стоит у меня перед глазами – никаких слов, никаких лишних движений. В освещенном дверном проеме возникает старенький мужичонка в потертом плащике и стеснительно заглядывает в комнаты, как бы боясь нарушить чей-то покой. (*Пауза...*) В тишине едва слышно позвякивают пустые бутылки из-под кефира в его авоське. И у зрителей щемит сердце от жалости к увиденному человеку. Графически выверенный рисунок профессионала. Минимумом художественных средств был достигнут максимум эмоционального воздействия. Как говорят в театре – рубашка у хорошего актера всегда остается сухой. Потеют лишь дилетанты.

Так и в речевом поведении мы можем экономить свои силы, малым достигая большего. Этому учит бизнес-риторика.

В фокусе современной риторической практики – сам говорящий человек. Он определяет цели и намечает пути. От него зависит, насколько эффективным будет речевое взаимодействие. Прагматизм и актуальность бизнес-риторики заключаются в том, что, в отличие от классического предмета, она перенесла центр своего внимания с текста на технологии речевого поведения. Конечно, важно, что ты говоришь, но не менее важно – как. Обучение основано на тренировке так называемых внешних и внутренних техник. К первым относятся голос, жестикуляция и мимика, а ко вторым – внимание, мышечная свобода, волевой посыл, отношение, речевое мышление. Благодаря тренировке своих технических возможностей человек приобретает необходимую естественность в любых ситуациях общения. Техника дарит свободу. Это своеобразный базовый элемент, но мастерство создают детали. Каждый в речевом поведении уникален. И мы можем представить себе, что наш индивидуальный стиль есть сложение в неповторимую фигуру сотни кусочков стекла в калейдоскопе. Само стекло при этом остается стеклом. Так и речевые качества создают индивидуальный стиль, оригинально сочетаясь друг с другом, но оставаясь при этом известными всем речевыми качествами.

Большинство из нас, быть может, никогда не слышали о подобных вещах. Мы привыкли говорить так, как дано нам от природы. Кто-то делает это лучше, кто-то хуже. Но речь – высокотехнологичный процесс, элементы которого могут быть усовершенствованы.

И точно так же, как тренируют тело спортсмены, каждый способен упражнять свои речевые навыки.

Бизнес-риторика не только дает базовую подготовку в виде суммы методов, применяемых в речевом поведении, – она предлагает к изучению основные формы бизнес-коммуникаций, в которых речь играет ключевую роль. Например, в переговорном процессе. Изучение психологии переговорщиков дополняется исследованием их речевого поведения. Как часто нахождение взаимопонимания затрудняется из-за тактических ошибок в речевой коммуникации! Успех переговорного процесса зависит от многих составляющих, в том числе от умения найти общую тональность звучания, создать благоприятный интонационный рисунок. Любое речевое взаимодействие – это борьба, столкновение интонаций. Мы убеждаем друг друга не только аргументами, но и музыкой слов. Недавно я стал свидетелем переговоров, в которых произошло столкновение питерской и московской интонационных моделей речевого поведения. Резкий, завышенный тон с немного нервными подергиваниями концов фраз и суетливой жестикуляцией, с одной стороны, и спокойный, медлительный, чуть монотонный гул ответных реплик – с другой. Пока не была найдена взаимоприемлемая тональность, в воздухе висело ощущение конфликта. При этом в содержании речей не было ни намека на конфронтацию.

Стратегия работы с партнерами на переговорах включает и поиск общего звучания. Когда оно найдено – исчезает элемент борьбы и начинается сотрудничество.

Технологии речевого поведения изучаются бизнес-риторикой в приложении к различным формам общения: по телефону, в продажах при прямом взаимодействии с клиентом, на презентациях и других публичных мероприятиях. Вся деловая жизнь пронизана речевыми коммуникациями, что дает основание предположить перспективность нового направления в риторическом образовании.

Сегодня на рынке мы можем встретить десяток предложений об обучении риторике.

Я рискну дать несколько советов тем, кто хотел бы пройти такого рода курс или отдельный тренинг.

1. Сформулируйте внятно цель своего обучения. Не стоит идти с задачей «Научиться хорошо говорить». У вас не будет критерия оценки. Вы можете сказать себе: «Я хочу стать увереннее в публичном выступлении», или «Мне нужны способы работы с трудной аудиторией», или «Я жду оценки своих речевых качеств и рекомендаций по их улучшению». Позвоните и спросите у тренера о возможности работы над поставленной задачей. Далеко не все пишется в программах, а действительность не всегда соответствует написанному. Очень важно услышать, что и как вам будут отвечать. Если пообещают золотые горы, то подумайте, а может, есть смысл все равно пойти и развлечься? На таких тренингах бывает очень весело, а поучиться можно и в другой раз.

2. Постарайтесь найти отзывы участников выбранного тренинга. Не спешите доверять тому, что сообщает о себе компания. Мы часто не задумываемся, что учить и продавать себя – это не совсем одно и то же. Прекрасно, если компания умеет делать и первое, и второе. Но бывает, что за известным брендом скрывается посредственный педагог. Впрочем, и здесь есть свои плюсы: лучше отдать несколько сотен у. е. за прикосновение к легенде, пусть и дутой, чем ограничиться гораздо меньшей суммой за сомнительное удовольствие проторчать два дня с неизвестной посредственностью.

3. Для того чтобы достичь первоначальных результатов, необходимы определенные условия. Качественное риторическое образование дается в группе из 10–12 человек. Идеально, если, помимо общих занятий, у вас будет возможность работать с тренером индивидуально. Огромное значение имеет состав группы. Мы учимся не только у преподавателя, но и друг у друга. Поэтому однородный состав участников по степени подготовленности способствует созданию благоприятной творческой атмосферы. Естественно, что тренинг,

в котором вы являетесь не слушателем курса, а его активным участником и не менее 70% учебного времени тратите на отработку различных упражнений, гораздо результативнее лекции с элементами индивидуальных выступлений.

Учиться «словом завоевывать сердца» невероятно интересно и полезно. Давно замечено, что, совершенствуя речь, человек совершенствует самого себя. Его способности раскрываются на глазах. Его речь становится мощным инструментом профессионального и бытового общения. Как заметил один из участников курса бизнес-риторики, «Я понял, что делает убедительно говорящий человек. Он изменяет реальность». Это действительно так, ведь моя реальность есть то, что я о ней думаю. Измените чужое мнение – и вы измените представление другого человека о реальности.

## Оратор и сексуальность (2004)

Есть две вещи, которые в России не любят, будь то на сцене заводского клуба в поселке Таскино или в комнате для совещаний компании Best (исключение – подиум и концертный зал «Октябрьский»). Не любят отсутствие самоидентификации оратора по половому признаку и стремление выпендриться (прошу прощения) на фоне публики.

Оратор должен быть sexual. Ведь он один стоит перед бушующей толпой, готовый на борьбу с ней до изнеможения. Даже в том случае, когда толпа умещается в курилке пятого этажа, оратор не вправе забыть о своей роли оплодотворителя воли, чувств и сознания слушателей. Он – вождь. В его речах должен звенеть металл завоевателя. Не имеет значения текст, костюм или пространство. Важен внутренний огонь и рокот интонационных приливов.

Вот почему женщине никогда не стать оратором. Ее стиль – не вторжение, а демонстрация себя. Она не в состоянии победить природу. Мы будем наблюдать за ней, искушаясь на расстоянии, но не сможем пережить экстаз. Впрочем, есть путь утраты пола. Надо надеть кожанку, спрятать локоны под картуз и заговорить хриплым низким голосом.

Сексуальность в ораторе – либо часть его внешнего образа, либо внутреннее переживание, источник безумной энергии. Объект желания, что находится в зале, является недостижимым и оттого прекрасным. Сколько раз мы видели невзрачного певца любви, в публичном выступлении преодолевающего границы возможного. Сколько женщин покинули комнаты переговоров и клубные залы с ощущением случившегося соития. Мы знаем, что в речах нет славы, но и поражения тоже нет. Не стоит думать, что слова – лишь выговаривание звуков. Загадка мастерства оратора – за пределами книжных риторик и тренинговых классов. Она в пшеничном зерне, в колыбели младенца, в токе воды, в складках мятой простыни.

Пол определяет сознание. Взаимодействие полов создает пространство культуры.

Общение – лишь способ выяснить, «любит или не любит». Хороший оратор всегда сексуален, но великий оратор всегда аскет. Преодоление силы земного притяжения в преодолении своей плоти. Но тот, кто выбирает путь аскезы, отказывается от слов. Вот почему у нас нет великих ораторов. Они – молчат.

## **Публичное выступление: импровизация или подготовка? (2009)**

Когда мы импровизируем, то можем забыть важную мысль или запутаться в изложении – слишком многое зависит от настроения – нашего и аудитории. Легко импровизировать на хорошем дыхании зала, а оно возникает, если тебя очень внимательно слушают. Когда мы учим текст наизусть, то начинаем говорить языком письменной речи. Ведь текст мы сначала написали, а потом зубрили. Слова становятся как вата. Уметь мгновенно трансформировать письменный текст в устную речь – целое искусство, которым специально овладевают наши дикторы и ведущие теле– и радиопрограмм.

Лучший способ подготовки – это качественная проработка логики текста и фиксация ключевых идей. Логике необходимо прочувствовать. Затем несколько раз речь надо проговорить про себя, находя новые варианты фраз и смысловых связей. И потом, когда она «ляжет на язык», можно даже несколько раз произнести ее вслух, обращаясь к воображаемым слушателям. Только не надо играть в оратора. Таким образом вы создадите безупречный скелет текста, а мясо будете наращивать в импровизации. И еще совет: всегда имейте в запасе вдвое больше мыслей и слов, чем необходимо для вашего выступления по регламенту.

## Сколько раз в день мы выступаем публично? (2013)

А что, собственно, мы называем «публичным выступлением»?

Спрашиваю участников тренинга – для всех это оказывается чем-то связанным с большим количеством людей в аудитории. Вот собрание коллектива раз в год или доклад на конференции – это публичное выступление. Бывает, что в корпоративной группе на вопрос «Как часто вы выступаете публично?» некоторые говорят: «Не чаще двух-трех раз в год». Интересно, говорю, а вот я, к примеру, на днях представлял проект в большом кабинете. Стоял возле стола и обращался к человеку, сидевшему напротив в мягком кожаном кресле. Кроме нас в кабинете никого не было. Я волновался, указкой что-то там показывал, говорил громко. Это, спрашиваю, публичное выступление? Задумались. «Да, – говорят, – хотя публика отсутствует». А вот, например, идем в бар с ребятами. Их человек восемь, идем по улице Рубинштейна, и я громко рассказываю, как хорошо где-то на днях посидел. . . Громко, на всю улицу вещаю, они идут и молча слушают. Это, спрашиваю, публичное выступление? «Нет. . . Хотя публика присутствует». Вывод: публичное выступление не зависит напрямую от количества людей в аудитории, но обязательно определяется характером коммуникации. Она может носить публичный и непубличный характер. С теми же друзьями из бара на Рубинштейна я на следующий день провожу планерку. И я уже не совсем я, а руководитель подразделения, и говорим мы не о ценах на машины, а о целях и задачах на неделю, и все понимают, что мы находимся в ситуации официальной и регламентированной нормами, правилами и традицией. Так что получается, что каждый из нас ежедневно выступает публично по несколько раз. А обучение публичному выступлению становится обучением эффективному речевому поведению в любой ситуации с заданными параметрами: от совещания и планерки до официальных переговоров. Самое удивительное и парадоксальное в том, что ключевая задача такого обучения заключается в приобретении естественности в неестественных условиях любой публичной ситуации.

## **Владейте собой, чтобы владеть аудиторией (2004)**

Страх – неотъемлемое звено в эволюции человеческого рода, так как он предотвращает слишком опасные для жизни, безрассудные и импульсивные действия.

В детском саду я стал случайным свидетелем подготовки малышкой к новогодней елке. Музыкальный руководитель, обращаясь к моему трехлетнему отпрыску, пригрозила: «Что ж ты не говоришь слова, Егор? Дед Мороз не придет, смотри...» Егор со страхом переспросил у меня в гардеробе: «Не придет?!»

Помню, девочка стоит у школьной доски. Урок забыла. Грозная учительница смотрит осуждающе: рас-с-с-тяпа! И растекается лужа на смех всем одноклассникам.

Мама говорит юнцу: «Да как ты такой в гости пойдешь? Что ж люди-то подумают!»

Маленький человечек растет с ощущением опасности. Они подстерегают его на каждом шагу: темнота, одиночество, боль, незнакомые люди... Взрослые, окружающие ребенка, произвольно заражают его этим чувством. Человечек вырастает, впитывая в себя новые, социальные страхи: боязнь потери имущества, боязнь оскорбления, боязнь открытого или закрытого пространства, боязнь новизны. Среди более чем 350 видов страхов, известных современному человеку, боязнь публичного выступления и, шире, боязнь неудачи в коммуникации с незнакомыми людьми относится к самым распространенным.

Нам всем знаком этот страх. Обычная речевая ситуация, когда надо, например, произнести тост в малознакомой компании, может стать для нас причиной сильнее стресса. Разве не думаем мы в эти минуты, что надо было остаться дома, а не ходить по гостям?

За годы преподавательской работы я не раз становился свидетелем настоящих человеческих трагедий, причиной которых был страх. Хорошо помню Анну К. – удивительно красивую и умную молодую женщину. Ее ухоженный внешний вид, манера одеваться и вполне уверенное поведение недвусмысленно говорили о высоком социальном статусе и успешной карьере в бизнесе. Так, собственно, при знакомстве и оказалось – Анна занимала весьма ответственную должность на одном из совместных предприятий Санкт-Петербурга. Во время первого практического задания – необходимо было публично озвучить свои приоритеты, ответив на вопрос «Чего вы ждете от данного тренинга?», – Анна вдруг совершенно изменилась. Мы увидели перед собой растерянную, испуганную девчонку, которая сцепила свои пальцы так, что костяшки побелели, и буквально дрожала. Она ничего так и не сказала. А на следующий день и вовсе не участвовала в практикуме, сославшись на недомогание. После занятий я попросил ее задержаться, и мы два часа проговорили как хорошие друзья обо всем: о ее до предела загруженном уроками, языками, музыкой, спортом детстве; о годах учебы в Петербургском государственном университете, а затем и в Англии; о тех проблемах, с которыми ей пришлось столкнуться на работе в своей компании. Оказалось, что, будучи хорошо подготовленным, ответственным специалистом, Аня стала быстро продвигаться по карьерной лестнице, но в один ужасный для нее день после получения новой должности выяснилось, что теперь ей придется участвовать в переговорах и вообще частенько выступать публично. Для нее это был шок. Ничего не оставалось, кроме как начать работу над собой и преодолевать свои страхи. Да, Анна оказалась необычайно волевым человеком, но ей это стоило изрядных трудов.

Как избавиться от такого неприятного и мешающего в работе чувства? Как побороть страх, свободно выходить на трибуну и выступать перед любым количеством людей?

Прежде всего следует раз и навсегда понять, что есть два разных чувства. Есть страх парализующий, лишаящий способности мыслить, а есть волнение – естественная реакция организма на стрессовую ситуацию. Помните историю о том, как Юлий Цезарь набирал воинов в свой легион? Он подвергал их опасности и внимательно смотрел на лица претен-

дентов. Если юноша покрывался румянцем (волнение), то его зачисляли в войско, а если бледнел (страх), то он получал отказ. Еще древние полагали, что хороший оратор просто обязан волноваться: «Я утверждаю: будь то даже самые лучшие ораторы, даже те, кто умеет говорить отменно легко и красиво, но если они приступают к речи без робости и в начале ее не смущаются, то на меня они производят впечатление прямо-таки бесстыдных наглецов. К счастью, это дело небывалое, так как чем оратор лучше, тем более страшит его трудность ораторских обязанностей...» – говорил величайший теоретик красноречия Цицерон.

Воспринимайте волнение как хороший знак. Вы спрашиваете, как отличить страх от волнения? Очень просто. Страх лишает вас воли. Страшно – это не тогда, когда вас, простите, трясет, а когда вы размякаете, как кисель, и погружаетесь в совершенную апатию. Чтобы не ставить себя и других в глупое положение, надо работать над собой. Вам нужна уверенность в себе.

Самой распространенной причиной боязни публичного выступления, на мой взгляд, является зависимость от мнения других людей. Мы все в той или иной степени тщеславны и боимся показаться смешными, выглядеть в глазах другого хуже, чем нам хотелось бы. Вот и робеем, и бежим от опасности «потерпеть крушение». Интересно, что часто мы сами вызываем в себе страх, выходя к публике с «установкой на успех», с ожиданием похвалы, аплодисментов. А публика не готова нас любить сразу и безответно. Оратор появляется перед аудиторией и, не почувствовав горячего, благожелательного внимания к себе, тут же теряет почву под ногами. А ведь выступать нам чаще приходится именно в таких аудиториях, где признательность слушателей необходимо завоевывать.

Вторая причина – лень или неорганизованность. Мы не готовимся к выступлению и рассчитываем на авось. В результате сами себя лишаем уверенности. Впрочем, этой самой уверенности нам часто недостает не только из-за плохого знания материала. Кому-то силы голоса не хватает, у кого-то плохая дикция и т. п. Помню одного участника тренинга по имени Дмитрий, совладельца транспортной компании. Вроде хорошо готовился к выступлениям, трезво относился к себе, а перед слушателями напрягался, как грузчик, взваливший сразу три мешка с песком на спину. Оказалось, человек смешно шепелявил и очень переживал, что этот недостаток не позволит ему расположить к себе аудиторию. Опять же – лень. Избавиться от речевых недостатков можно, надо только захотеть. По крайней мере, Дмитрий избавился. Избавился от постоянного внимания к этой особенности своей речи и от нервозности, от этого внимания возникавшей. Да и звуки шипящие подправил.

Третья причина – излишняя мнительность. Например, кто-то недоволен своей внешностью. Бывает! Но когда этот человек общается с другими людьми, ему кажется, что все оценивают его и думают о только его недостатках. Естественно, что такой человек избегает всякой возможности оказаться в центре внимания.

Запомните несколько «технических» правил и приемов, которые помогут справиться со стрессом и не допускать того, чтобы волнение перед публичным выступлением или общением в сложной речевой ситуации перерастало в самый настоящий страх.

Прежде всего не доверяйте утверждениям, будто вам необходимо настроиться на «бесстрашное» выступление, заклиная себя перед зеркалом: «Я самый красивый, умный, уверенный в себе...» Сколько рубль долларом ни называй – зеленее не станет. Нет для оратора хуже настроя, чем установка на успех. Чем выше в мыслях вознесешься, тем серьезнее будут травмы в результате падения. Когда человек выходит «за аплодисментами», он заведомо обрекает себя на большие трудности. Даже если его «твердокожести» достаточно, чтобы не замечать ничего вокруг и не бояться, он теряет нечто очень важное, а именно искренность в отношениях со слушателями. Ведь такой оратор обязательно будет «играть», а не «проживать» свою речь вместе с людьми.



Я знаю, что отвлечься от подобных мыслей и настроений очень трудно. Но это необходимо. Главное – думать не о том, как вы выглядите в глазах слушателей, а сконцентрироваться на выполнении поставленных задач, на достижении цели выступления. Думающий о деле забывает бояться. Очень важно отключить внимание от источника опасности. Учитесь управлять своим вниманием. Помните, что когда вы волнуетесь, то ваше внимание рассеянно. Иногда, уже во время выступления, вдруг настигает волна страха. Например, будто вы что-то забыли. Не паникуйте. Сосредоточьте внимание на каком-нибудь предмете (например, на листе бумаги), успокойте дыхание. Подержите паузу. За подобное никого еще не убивали. Спокойно произнесите свою предыдущую фразу (возможно, немного изменив ее). Ваш мозг в такие секунды работает в ускоренном режиме. Вы найдете нужное решение. Но не давайте страху овладеть вами. И вообще знайте, что слушатели вашего волнения не замечают. Это вам только кажется, что все смотрят и радуются, видя, как вы дрожите. Одна молодая женщина чуть в обморок не падала от страха во время своего первого выступления, а все отметили лишь легкий румянец, весьма украшавший эту особу.

Далее, вы, конечно, заметили, как реагирует на стрессовую ситуацию ваше тело. Нервное напряжение приводит к скованности, которая сжимает, сдавливает дыхательные мышцы. Очень важно научиться снимать это напряжение, освобождаться от зажимов. Творить может только свободный человек. Обратите внимание на свое тело. Представьте, что у вас внутри работает маленькая видеокамера. Она способна фиксировать зоны повышенного напряжения, и вы просто снимайте его, добивайтесь мышечной свободы. Этот навык – внимание к состоянию тела и снятию напряжения – должен стать автоматическим. Научитесь расслабляться!

Очень помогает умение верно настроиться на работу. Прежде всего, постарайтесь воспринимать своих будущих слушателей не как враждебную силу, а как друзей, которые всегда помогут вам. Перед выходом к публике успокойте дыхание, сделайте несколько неглубоких равномерных вдохов и выдохов. Подвигайтесь в спокойном ритме (если позволяет пространство). Поднимите руки, потянитесь, не отрывая пяток от пола, и наклонитесь, коснитесь пальцами пола. Выпрямьтесь, встряхните кистями. Не забудьте поправить одежду. Идите к людям легко, не шаркая ногами, не размахивая руками и думая о том, что жизнь, в сущности, прекрасна!

И последнее. Кто хочет перестать бояться, должен начать выступать. Трудно только первые пять раз. Если не преодолеть себя, то бояться придется всю жизнь. Волнение же останется с вами навсегда, и это хорошо, ведь волнение тонизирует, – а вот страх уйдет. Он сам вас боится.

## **Внимание! Да не на себя! На борщ! (2009)**

Есть только один способ избавиться от страха публичного выступления. Надо прекратить думать об аплодисментах.

Чтобы доказать это, наш мастер на курсе режиссуры драмы поступил просто. На первом же занятии, когда мы, вчерашние абитуриенты, расселись в аудитории, он вызвал меня на площадку. Я медленно оглядел зал и замер в ожидании задания. Никаких сомнений в успехе. Сейчас я покажу, кто здесь лучший актер. Сергей Александрович ласково спросил: «Голоден ли, Игорек?» Вопрос странноватый, но я был честен, ответив «да». Из-за кулис вывели столик, на котором стояла тарелка с борщом. В красной жижице плавал кусочек говядины, а сбоку прилепилось пятнышко сметанки. Борщ был горячим, над тарелкой вился пар. Сглотнув слюну, я взял ложку и в ту же секунду понял, что это и есть мой первый театральный этюд. Рука предательски задрожала. Гамлет испугался. Насмешливые взгляды товарищей лезли ко мне отовсюду. Лоб покрылся испариной. Пытаясь справиться с волнением, я изо всех сил сжал ложку, пальцы побелели, и она пошла в пляс. Попытка наклониться низко-низко и зачерпнуть борща закончилась фиаско – борщ расплескался на полпути ко рту. В отчаянии я стал щипать себя. Синяки потом не проходили месяц. В глазах потемнело, стол вместе с тарелкой исчез из поля зрения, все внимание было приковано к тем, кто наблюдает за мной. Захотелось внезапно умереть или поступить в железнодорожный техникум, лишь бы избавиться от позора.

Вдруг, как из пелены тумана, послышался голос мастера. Он спокойно спрашивал: «Вкусный супчик-то? А мясца довольно положили? Капустка хрустящая?» Я тупо посмотрел перед собой, увидел тарелку, механически принюхался, потрогал мясо ложкой... и спустя мгновение уже уплетал борщ за обе щеки, забыв об однокурсниках, позоре и всех переживаниях.

Мастер взял мое дрожащее внимание и направил его на дело. Так он показал мне, что тот не боится, кто думает не об оценке публики, а о тарелке с борщом. Делайте дело, и страха не будет!

## О работе с аудиторией. Внимание! (2003)

Внимание – это калитка в сознание слушателя. Не завладели вниманием – лучше идти пить пиво. Хотя чаще оратор почему-то не хочет пива и продолжает говорить, а в это время «Люди спят: урлы-мурлы. Над людьми парят орлы...» А что остается выступающему? Воскликнуть с обидой в голосе: «Вам что, не интересно?!» или пригрозить: «Куда смотрите? Сюда смотреть надо!» – и ткнуть пальцем себе в рот.

Помню сержанта в подмосковной учебке. Внимание брал на раз: кидал указку, как индеец копье, точно в лоб нерадивому слушателю (указка была с резиновым набалдашником). Хороший способ, но ограниченный служебной сферой применения. Хотя некоторые руководители могут взять на заметку.

Но мы пойдем другим путем! Вот главный закон привлечения и удержания внимания (в любой речевой ситуации): говорите интересно! А для этого необходимо, чтобы то, о чем вы хотите сказать, было прежде всего интересно лично вам.

В моей памяти пожелтевшими обрывками висят впечатления о скучных речах и разговорах, на выслушивание которых пришлось потратить время. Предметом таких бесед были любопытные вещи, к сожалению, никак не затронувшие чувств рассказчиков и оставшиеся бесцветными и безвкусными. Так случается, когда человек говорит по обязанности либо когда ему скучно. И наоборот, предмет, который по определению должен навевать тоску, оказывался в умелых руках (точнее, устах) на зависть интересным.

Однажды я попал на научную конференцию, посвященную архивному делу. Ну, скажите, пожалуйста, где прячется серая моль и мрут мухи? В архивах! Где тоскуют от скуки старые девы? В архивах! Однако услышанное мною тогда противоречило всем моим представлениям и ожиданиям. С горячностью горца, размахивая кулачками, дама с черепаховой брошью звенела об утраченных фолиантах, и весь зал, затаив дыхание, внимал перечислению цифр и шифров. Глаза ее горели неугасимым огнем любви к своему делу!

На волне всеобщего энтузиазма я купил в ларечке при зале заседаний увесистый том по основам архивного дела и теперь прижимаю им крышку сканера. Вот результат воздействия на меня слова! (Возможно, вы спросите: как быть, если приходится говорить по обязанности? А кто обещал, что жизнь медом намазана? Попробуйте заинтересовать себя. Пять лет назад меня тошнило от риторики. До тех пор пока я не понял, что это не наука о правильной расстановке слов, это искусство взаимодействия с людьми.) Правды ради замечу, что люди в том зале пришли послушать именно архивариусов, а не группу «Тату», их внимание подерживалось интересом к теме заседания. То есть мало самому увлечься делом – необходимо учитывать интересы самих слушателей.

О потребностях людей, мотивах их поступков и зонах их интересов написаны горы психологических книг. Вероятно, кому-то они помогают. Я же полагаюсь в вопросе определения ожиданий моей аудитории на опыт и интуицию. Наверняка часто ошибаюсь, но узнать об этом уже не могу. Как говорил поэт: «Иных уж нет, а те – далече». Речь – всегда риск.

Очень трудно достичь внимания слушателей и собеседников, если вы, к примеру, изъясняетесь научно (то есть сыплете направо и налево специальными терминами, которых никто, включая вас, не понимает) или говорите невнятно, «съедая» согласные, как будто у вас каша во рту. Мало того, непонятная речь может не только лишить вас внимания слушателей, но и вызвать у них раздражение. Мы рассматриваем сейчас это качество речи – ясность – как средство привлечения и удержания внимания аудитории, но если взглянуть шире, то становится очевидным, что ясность есть вежливость речи, ваше уважение к собеседнику, но одновременно это и результат прагматичного расчета.

Вот, например, прихожу я в налоговую инспекцию. Трачу двадцать минут на то, чтобы выяснить, в какой кабинет мне следует обратиться. Это оказывается невозможно, ибо надписи на кабинетах рассчитаны на знатоков постановлений и нормативных актов – они изобилуют терминами, мне неизвестными. Слава богу, в очередях (а разве без них может обойтись учреждение, желающее быть значительным в глазах граждан?) находятся люди, способные перевести формулы налоговиков на русский язык. Иду в кабинет, в котором милейшая женщина, используя все тот же птичий язык, сообщает мне ряд сведений, половину из которых я – кандидат наук – не понимаю. На мою просьбу пояснить суть сказанного она реагирует неадекватно, и я, не желая стать очередной жертвой служебного произвола, быстро покидаю ее комнатку. В результате звонков друзьям и поиска в интернете необходимых документов я теряю три часа рабочего времени. В масштабах страны (даже если таких недоумков, как я, и не много) цифра потерь должна быть фантастической. О сохранении нервов, здоровья, хорошего настроения я просто не говорю.

Неужели трудно сообразить, что понятное одному (вернее, ставшее понятным в результате пятилетнего обучения) – не столь очевидно другому? Неужели начальство учреждений, куда обращаются граждане (налоговой, ОВИРа и т. п.), не может потратить деньги не на глупую телевизионную рекламу, а на создание тонких брошюр «для чайников», в которых разъяснялись бы все ключевые термины, приводился бы список важнейших документов и адреса, где их можно найти, и в картинках, по шагам, описывались бы все главные операции, которые вынуждены совершать обратившиеся в учреждение граждане? Господа! Это же ясно, как божий день! Впрочем, я размышляю. Внимание к организациям такого рода поддерживается, скорее, сержантскими методами.

Продавцы в магазинах, менеджеры, сотрудники всех мастей! Если вы хотите, чтобы ваши клиенты покупали, соглашались, доверяли вам, сделайте себе татуировку на правой кисти: «Коля (Катя, Света, Петр)! Говори ясно, чтоб жизнь была прекрасна!»

Чтобы не ограничиваться лишь указанием на недостаток, дам ряд практических рекомендаций.

Первое, что вам следует сделать, – это протестировать свою речь. У каждого есть свои тексты. Учитель и директор, торговый работник и юрист оперируют в своей профессиональной деятельности привычными речевыми моделями. Они могут изобиловать терминами, понятными для своих, но чужими для тех, кто не принадлежит вашей профессии. Если вас волнует результат общения с такими людьми – устраните из своей речи *все* термины (в крайнем случае, если пришлось употребить такое специальное слово, тут же переведите его на общедоступный язык).

Второе, чем следует заняться, – техника речи. Послушайте себя, спросите мнение друзей, запишите на магнитофон какой-нибудь рассказ в собственном исполнении и оцените свою речь с точки зрения ее четкости, внятности. Ведь если вы плохо выговариваете какой-то звук или по небрежности съедаете согласные в конце слов, это значит, что ваша речь с трудом воспринимается людьми. Будьте же вежливы! Не заставляйте других переспрашивать: «А? Что? Что он сказал?..» Мы же не попугаи!

## Как овладеть вниманием слушателя (2003)

В любом разговоре, в любой речевой ситуации мы стремимся к тому, чтобы овладеть вниманием наших слушателей (даже если мы не делаем такого намеренно, то и этот шаг можно оценивать как один из приемов захвата внимания). Мы используем десятки интуитивно понятых или отработанных техник.

Например, следующих.

**1. Урок биологии.** Учительницу звали Людмила Прокофьевна. Несмотря на старомодное имя-отчество, подходящее скорее для синего чулка в массивных очках и со щербатой указкой в руке, эта учительница больше походила на Мэрилин Монро. Когда она садилась за стол, подтягивая черную, плотно облегающую крутые бедра юбку, вся мальчишеская часть класса ерзала глазами по крышке лежавшего перед ней журнала, изредка, как бы невзначай, проваливаясь взором в тесную пропасть неизведанного. Пронзительно звучали истории о пестиках и тычинках. Ей не приходилось специально удерживать внимание, оно, как комариная туча, облепляло ее и неотступно следовало за нею. Отвлечься было невозможно. Внешность человека, его одежда, манера держаться, конечно, привлекают внимание, но иногда отвлекают от содержания высказывания.

**2. Лекция в институте.** Маленький, лысый преподаватель. Он вошел в аудиторию на цыпочках, так как это была первая пара – все спали. Зайдя за трибуну, он вдруг вскинул над собой портфель и с треском обрушил его на фанерную подставку для книг, сопроводив это движение воплем: «Слушать меня-я-я-я, оппортунисты!!!» Полтора часа мы сидели с открытыми ртами, ожидая еще какого-нибудь фокуса. А наш педагог бегал по залу и размахивал руками. Жесты тоже играют свою роль в привлечении внимания, но способны при неумеренном использовании раздражать и отвлекать от содержания речи или диалога.

**3. Эдвард Радзинский – удивительный персонаж телевизионно-исторической публицистики.** Модуляции его голоса ужасны, но удерживают у экрана, являясь сознательным театральным приемом привлечения внимания. Те же штучки использует Владимир Жириновский. Все его дикие вскрики, эмоциональные взрывы, безумный ритм его монологов («крякнет» – и вдруг пауза, тишина, покой, добродушие) – это те же манипулятивные приемы (на характере которых никак не отражается сознательность или бессознательность их применения). Голос человека притягивает, завораживает и является сильнейшим средством привлечения и удержания внимания, но если голосовые модуляции ничего осмысленного не выражают, значит, перед нами демагог с хорошими актерскими способностями и ничего больше.

Я думаю, что следует различать внимание и любопытство. «Зацепить» партнера в общении ничего не стоит. Его можно испугать, возбудить, сыграть на чувствах к близким, к себе и т. д. На этих манипулятивных приемах стоит и стоять будет вся (ну, или почти вся) реклама в потребительском обществе. В задачах такого рода деятельности – подчинение слушателя, лишение его осмысленного выбора. А на другом полюсе – благородные (без кавычек) техники взаимодействия с аудиторией. Используя их, вы точно так же обращаете внимание на свою внешность и на ее соответствие речевой ситуации, применяете весь арсенал голосовых и жестово-мимических средств, но не для того, чтобы вызвать любопытство к своей персоне, а с целью привлечь внимание к содержанию высказывания. Вы не работаете на уровне инстинктов человека. Ваш слушатель – ваш партнер. В своей речи вы опираетесь на факты и доказательства, а не на мнения и произвольные суждения. Пишу эти строчки и думаю – вот-вот сорвусь на пафос. А не хотелось бы. Я убежденный сторонник простой мысли, что стоящее не исчезает. Яркое, но пустое – может завоевать место под солнцем, но

только на время. Поэтому и писал Квинтилиан, что хорошим оратором способен быть только «добрый человек».

Итак, вывод. Для того чтобы привлечь и удержать внимание аудитории, оратор должен проделать следующее.

- Предложить ей речь интересную («красноречие фактов» – с примерами, сравнениями, противопоставлениями и т. п.), конфликтную (в речи должна быть проблема, внутренний спор), новую (если все говорят о том же – кто станет слушать?), конкретную (точную в мыслях, понятную в выражениях и краткую), близкую интересам аудитории (это хорошо, но не обязательно, ведь задача в том и состоит, чтобы «заразить» слушателей своими интересами). Впрочем, о работе с текстами мы еще поговорим.

- Самому обладать теми качествами, которые привлекают внимание. Это прежде всего обаяние (умение быть самим собой), юмор (только чтобы смеялись не над вами!), сильный характер (уверенное поведение) и еще то, что можно назвать «внутренним содержанием». В некоторых людях есть такое содержание: это и биография, и опыт, и одаренность, и интересная внешность (не обязательно «красивая»).

- Искусно вести себя – вам следует всем владеть, но при этом вас не должно быть много. Как говорил, кажется, Карнеги: хороший оратор – как прозрачное стекло. Вы есть, и вас нет. Тогда к вам потянутся люди. А если ваше «я» выпирает изо всех щелей, то от вас побегут. (Кстати, вот совет к месту: не тяните подбородок в сторону слушателей, – наоборот, чуть отклоняйтесь от них. Это правило сцены: вы – к ним, они – от вас, и наоборот.) К поведению я отношу всю технику – от ритма до пластики, от жеста до паузы.

Ну, вот вкратце и все. Если я что-то пропустил – не обессудьте. Я не Брокгауз и не Ефрон.

Добиться внимания сложно, и самое обидное, что это лишь начало пути. Ведь главное – не взять и удержать внимание. Главное – добиться цели. Как говорил Владимир Одоевский: «вырастить в другом его собственное внутреннее слово». А с этим посложнее будет. Вот здесь и лежит грань между обыденной речью, которой владеют все, и речью действенной, профессиональной. Секрет секретов. Написать об этом легко. Осознать и овладеть непросто. Но мы будем работать.

## **Советы россыпью (2006)**

### **Пауза в начале выступления**

В нашей риторической практике есть одно незыблемое правило: надо уметь держать паузу. Не слова, а именно молчание собирает внимание аудитории. Когда оратор начинает говорить, не дойдя еще до своего места, он теряет половину слушателей, ведь они не успевают сообразить, что пора заканчивать свои дела. Такому оратору сложно завоевать доверие. Но просто молчать нельзя. Пауза – это время напряженной работы. Вы устанавливаете зрительный контакт с участниками, позволяя им оценить вас. Пауза может длиться две-три секунды, не более. Не стоит пережимать, а то возникнет неловкость. Не надо смотреть в глаза участникам формально, ищите «доброе лицо». Именно этому человеку и будет предназначаться ваше «здравствуйте».

Даже если вы использовали прием вовлечения и начали общаться с группой до точки отсчета, все равно начало программы стоит обозначить паузой. Я не рекомендую заранее придумывать подходящие слова, хотя у каждого есть свои заготовки. Пусть всякий раз сама обстановка, настроение аудитории подскажет вам волшебную формулу.

### **Что делать, если слушатель в зале громко разговаривает вслух**

Первое правило – не стоит реагировать с обидой или раздражением. Если слушатель разговаривает вслух – это следствие одной из перечисленных ниже причин.

1. Вы и ваше выступление ему опостытели. Поздравляю.
2. Ему страсть как хочется обсудить те гениальные вещи, о которых он только что узнал.
3. Это временная проблема. Он должен срочно сказать что-то важное своей соседке.

В первом случае вам необходимо срочно вносить изменения в программу. Перейти к следующему вопросу, сделать подачу материала интенсивнее. Во втором – порадитесь и спросите у слушателей с милой улыбкой, все ли вас хорошо слышат. В третьем случае просто чуть уменьшите силу своего голоса, и через минуту вас будут слушать все. Отличить первую ситуацию от второй и третьей вам поможет интуиция.

### **Как быть, если рядом с залом расположен источник шума (ведется ремонт, проходит выставка)**

Не нужно делать вид, что в «Багдаде все спокойно», но и заламывать руки и клясть на чем свет стоит организаторов мероприятия тоже не следует. Вы потом скажете им все, что думаете.

Приведу простой пример выхода из трудной ситуации. На прошлой неделе я проводил тренинг по публичным выступлениям в загородном отеле. Полностью положился на опыт организаторов проекта. Когда приехали, то оказалось, что обещанная тренинговая студия представляет собой комнату где-то на 18 м<sup>2</sup>, а участников было 14 человек. В помещении стояла кое-какая мебель. Группа в основном состояла из руководителей и владельцев бизнеса. Скандал мог вспыхнуть мгновенно. Я сказал следующее: «Коллеги, главное качество профессионала – гибкость. Нам редко когда приходится выступать в помещениях, кото-

рые отвечают всем нашим требованиям. Мы должны уметь оборачивать минусы в плюсы. Сегодня мы будем работать в тесной аудитории, это значит, что мы получим уникальный опыт общения в таких условиях». Группа работала великолепно. Данная схема позволяет обратить фактически любую неприятность в преимущество, при этом, разумеется, следует найти свои слова.

### **Что делать, если садится голос**

Причины тут может быть две: либо кондиционер, либо поверхностное дыхание. В первом случае надо пить маленькими глотками теплую воду с кусочком лимона, во втором – идти на тренинг по развитию голоса.



## О жестах (2006)

Месяц назад пришел я на деловую встречу с директором агентства по набору персонала. Зашли в переговорную. Сели в мягкие кожаные кресла. Телу комфортно, но руки деть некуда, пришлось сцепить их в замок на животе. Как только я сделал это, тут же поймал встревоженный взгляд своего партнера. «Ах ты, господи, – думаю – я же закрытый жест демонстрирую!» – расцепил руки, вывернул их ладонями наружу, но забыл о ногах. А они тем временем предательски изобразили крендель. Ну, думаю, все – пропал. Поди теперь докажи, что ничего худого против коллег не замышлял, что человек простой и открытый. Хорошо, что директор с юмором оказался. Посмеялись мы оба над этими результатами тренинговых бдений.

Понимание значимости «языка телодвижений» для эффективности общения необычайно важно, но превращение этого языка в примитивную табличку с картинками, объясняющими тот или иной жест, наносит вред обучаемому.

В деловом общении важно овладеть культурой жеста, ограничив бессмысленные и беспомощные телодвижения, которые мешают передавать информацию. Не зря в народе говорят: «Языком не расскажешь, так и пальцами не растычешь».

В разговоре руки либо помогают говорящему, становясь дополнительным инструментом передачи мысли и чувства, либо, наоборот, всячески мешают, отвлекая и раздражая собеседников.

Есть ряд практических рекомендаций, которые, я надеюсь, помогут вам упорядочить жестикуляцию.

Прежде всего обратите внимание на общее положение рук. Если вы стоите перед аудиторией, то руки разумно держать опущенными вдоль туловища, локти следует слегка прижать к бокам, но при этом руки должны быть подвижными, незакрепощенными: кисти свободны, пальцы не зажаты в кулак и не растопырены.

Если вы жестикулируете, то старайтесь избегать одинаковых движений обеими руками. Это так называемые параллельные жесты (весьма распространенная манера сегодня), маловразумительные и неэстетичные. Воспитанный человек жестикулирует одной рукой, согнутой в локте. Вторая рука может дополнять движение, но асимметрично и менее интенсивно, то есть действовать слабее и чуть ниже.

За обеденным столом любые взмахи руками вовсе исключены, а сидя перед аудиторией, следует держать ладони перед собой на коленях и спокойно жестикулировать, если в этом есть необходимость. Так или иначе, всегда старайтесь быть в жестах точнее, расчетливее. Скупое движение, но идущее от сердца, всегда скажет больше, чем ряд быстрых, суетливых. Вообще следует избегать многожестия. Хорошо, когда вы владеете своим телом, а не оно вами. Обратите внимание, что если слов не хватает, то люди часто пытаются заменить их жестами. Получается не всегда. Как говорится, «ничего руками махать, коли Бог ума не дал».

## Типы речевого поведения (2006)

Своеобразие нашей личности ярко проявляет себя в речи. Иногда, не видя собеседника, лишь услышав первые его фразы на другом конце телефонного провода, мы оказываемся способны оценить характер человека, предположить его сильные и слабые стороны. И, как ни удивительно, часто это впечатление подтверждается в дальнейшем. Еще древние подметили, что большинство говорящих имеют склонность к одному из следующих стилей.

Одни – «велеречивые, обладающие важностью мыслей и великолепием слов, сильные, разнообразные, обильные», другие – «сухие, изысканные, способные все преподать ясно и без пространственности», третьи же отличаются умеренностью и используют сильные стороны первых двух, но при этом избегают их крайностей.

Сегодня, сидя за столом переговоров, участвуя в совещании или беседуя по душам, мы вольно или невольно подмечаем те речевые характеристики нашего собеседника, которые позволяют оценить его индивидуальность и спрогнозировать тактику поведения, намерения и преследуемые цели. Вряд ли прогноз был бы возможен, если бы не существовало тех закономерностей, что проявляются в речевом поведении самых разных людей. Особенно ярко бывают они выражены в условиях публичного выступления, поскольку оно требует приложения всех способностей говорящего.

Много лет обучая желающих ораторскому мастерству и слушая сотни публичных выступлений, я пришел к выводу, что, несмотря на уникальность личности каждого, есть некие общие качества, которые позволяют обнаружить типичное в речевом поведении. Прежде всего можно разделить ораторов на две большие группы: рациональных (технарей) и эмоциональных (гуманитариев). Это авторский вариант классификации. В свою очередь каждая из двух групп также делится пополам. Технари включают в себя системщиков и мыслителей, а гуманитарии – поэтов и вождей. Разумеется, что в чистом виде такие типы редкость, но преобладание определенных черт позволяет квалифицировать ораторский тип.

Каковы их основные особенности?

1. *Системщики*. Для представителей этого типа характерно особо тщательное отношение к подготовке речи. Они возводят в абсолют конкретность примеров, точность цитат, исповедуют приверженность фактам, любят колонки цифр и ряды формул на доске, критично относятся к публичному выражению чувств. Говорят, как правило, спокойно, часто сухо и невыразительно, крайне редко позволяют себе шутку или неожиданную метафору. Во время выступления все их внимание обращено к содержанию, они не любят отступать от намеченного плана, и если происходит что-то, выбивающее их из колеи, им бывает очень трудно справиться с возникшей неразберихой. В этих случаях «системщики» могут потерять контроль над аудиторией, так как во время выступления они лишь опосредованно, через излагаемую информацию, поддерживают связь со слушателями. Этот тип ораторов идеален при подготовке материала, хорош при чтении научных сообщений и докладов, но проигрывает, когда необходимо добиться от аудитории сопереживания.

2. *Мыслители*. Есть люди, которые любят порассуждать вслух, но их словесные построения лишены легкости и изящества. Это, скорее, публичный труд, медлительная работа шелкопряда, собирающего лапками пряжи разрозненных мыслей и мотающего бесконечную нить силлогизмов. Наблюдать за рождением новых идей бывает очень занимательно, но, в силу отсутствия у оратора артистизма, не менее утомительно. «Мыслители» способны на неожиданные решения, им нередко свойственен парадоксальный взгляд на события. Они могут уводить внимание слушателей далеко в сторону от предмета речи, неизменно возвращаясь к нему спустя какое-то время. Хорошо, если материал выступления им знаком – основываясь на известном, они способны созидать нечто новое, но именно из «мыслителей»

получаются выдающиеся демагоги в том случае, если они не владеют предметом. Ораторы этого типа не особенно заботятся о впечатлении, которое производят, бывают небрежны в жестах (например, засовывают руки в карманы), говорят тихо или, наоборот, громко, как бы забывая о других, склонны к использованию наглядных материалов, черчению разных графиков и диаграмм. «Мыслители» хороши в речах совещательного типа, когда важен процесс обнаружения решений, но им гораздо труднее работать в условиях ограниченного ресурса времени.

3. *Поэты*. Название весьма условное – редко кто из ораторов этого типа пишет стихи. Их непременным преимуществом является богатый словарный запас и развитое чувство языка. Именно они создают неповторимые словесные образы, как жонглируя метафорами, гиперболами, аллегориями, оксюморонами и другими «вкусоностями» русской речи. Если к этому добавлена приятная внешность, красивый голос, изящные манеры, то слушать такого оратора – редкое удовольствие. Поэты сильны, когда дело касается описания чувств, предметов, картин природы и историй. Они бывают великолепными рассказчиками, но им гораздо труднее существовать в жестких рамках плана и работать с информацией.

4. *Вожди*. Это ораторы, способные воодушевить толпу. Их энергия, мощь их воли и сила слова требуют простора площадей. В обычных жизненных ситуациях вы лишь ощущаете жар этой лавы, догадываетесь о ней по блеску глаз, по широкому жесту, по крепости голоса. Содержание их выступлений основано на сочетании безупречной аргументации и ярких жизненных примеров. Никому лучше не удастся так уверенно держать зал, не отпуская его ни на секунду своего выступления. Если о других частенько можно сказать, что они лишь произносят слова, то эти ораторы всегда словом действуют. Однако с вождями случаются и печальные метаморфозы. Если предмет речи – что не так уж и редко бывает в жизни – не задевает их за живое, то они превращаются в аморфных беспозвоночных, теряя не только силу слова, но и силу звука.

Разумеется, публичное выступление – лишь одна из форм речевого поведения, и далеко не все являются ораторами. Зато оказываться в ситуации конфликта доводилось каждому и, как правило, чаще, чем того хотелось бы.

Давно замечено, что человек проявляет себя именно в ссоре, споре, столкновении интересов. Речевое поведение в ситуации эмоционального стресса многое говорит о личности.

В психолингвистике профессором Константином Седовым разработана весьма убедительная типология языковых личностей, которую вполне возможно использовать на практике. Исходя из доминирующей установки по отношению к другому участнику общения, мы выделяем три уровня коммуникативной компетенции: конфликтный, централизованный и кооперативный.

Что представляет собой *конфликтный тип*? Это человек – агрессор или манипулятор, чьи действия открыто или завуалированно направлены против собеседника. Встреча с такими людьми не сулит радости. Как деловые партнеры они неудобны, потому что преследуют только собственные интересы. В конфликтах могут нагрубить или наговорить колкостей, получая удовольствие от унижения других людей. В речевом поведении их отличает неумение обращать внимание на окружающее пространство и уменьшать или повышать в зависимости от этого силу голоса. Как правило, они говорят громче, чем требуется. Они могут быть точно так же невоздержанны в жестах и словесных оборотах. Когда вы сталкиваетесь с таким типом, самое главное – сохранять спокойствие и не терять чувства собственного достоинства. Вспомните былую славу советской торговли.

Женщина из очереди: «Да можно там побыстрее, а? Копаются еле-еле!»

Продавщица: «Че орать-то! Не хочешь – не стой!»

Множество достойных продолжателей этой традиций бодрствуют в торговых залах современных супермаркетов. Среди них часто встречаются именно представители конфликтного типа. Такова сила привычки к самоутверждению за счет клиентов.

*Центрированный тип* речевого поведения любопытно наблюдать во время переговоров или беседований. Главная особенность людей этого типа заключается в игнорировании собеседника и концентрации внимания на себе. Более активные эгоцентрики бывают шумными, с выразительной голосовой подачей, яркими словесными образами, но их меньше всего интересует мнение партнера, они слушают и слышат только себя.

Приятель (глядя по сторонам): «Да все слава богу! Детей вот на юг свозил... А ты где отдыхал? (Не дожидаясь ответа.) Видел из наших кого-нибудь? (Не дожидаясь ответа.) Говорят, Ленка замуж наконец-то вышла...»

Их более меланхоличные собратья по типу могут быть полностью закрыты. О таких говорят «ушел в себя». Они отвечают невпопад, неожиданно меняют тему, не слушают партнера. Такие люди скупы в жестах, эмоционально и интонационно не выразительны. Говорят, как правило, тихо, тембр их голоса тускл, речь монотонна. Вести с ними диалог трудно. Требуется постоянная работа по привлечению и удержанию их внимания. Иногда они способны своей манерой вызывать раздражение, но допускать проявления этого чувства нельзя – оно приведет либо к непониманию, либо к еще большей закрытости.

Мастерство в общении демонстрируют приверженцы третьего типа речевого поведения, который мы называем *кооперативным*. Здесь очевидна настроенность на партнера в общении, но в одних случаях она может быть следствием боязни конфликта, необходимости поддерживать корректные отношения и выглядит скорее как имитация настоящего интереса (партнер поддакивает, кивает, повторяет ваши слова), а в других – это действительно желание понять собеседника, войти в его положение. Такой человек способен не только услышать и увидеть партнера, но и настроиться на его волну, заговорить на его языке. Подобное речевое поведение требует мастерства владения голосом, пластической выразительности, языкового богатства.

Разумеется, каждый человек способен к проявлению того или иного типа речевого поведения. Многое определяет здесь ситуация, в которой нам приходится высказываться. Но очевидно, что для достижения успеха в общении чаще оказываются полезными навыки кооперативного типа.

Безусловно, наблюдать за людьми в их речевых поступках бывает бесполезно. Однако не так уж важно, к какому типу вы отнесете своего собеседника. Гораздо важнее оценить собственные качества и привычки и постараться их исправить, если ваш речевой тип не способствует установлению хороших деловых или личных отношений. В конечном итоге лучше знать реку, чем, не зная брода, соваться в воду.

## Речевой стиль лидера (2005)

Рассуждая о личностных качествах лидера, мы, как правило, особо выделяем его эмоционально-волевою сферу, характер, интеллект, способности, знания. Но самое полное определение личности лидера все же дает речевой портрет.

Мы можем представить себе лидера слепым – таким был легендарный Рэй Чарлз; мы можем представить себе лидера глухим – таким был великий Людвиг ван Бетховен, но вряд ли мы можем представить его молчащим, ибо в этом случае бессмысленным становится само определение лидерства как умения воздействовать на других в целях совместной деятельности.

Какие же навыки и качества, определяющие речевой стиль, отличают именно лидера?

Прежде всего, это та сумма базовых риторических качеств, которая является зеркальным отражением или, скорее, воплощением в речи присущих лидеру психологических свойств.

*Чувство перспективы* – это видение того, к чему нужно стремиться, в каком направлении двигаться и как достичь цели.

У себя в компании мы провели микроисследование. Определив тему самостоятельного речевого высказывания для участников одного из тренингов, мы задали по окончании работы вопрос: «А какова была цель вашей речи?» Он вызвал недоумение и обычные в таких случаях ответы: «Я хотел рассказать о...» или «Моя задача состояла в информировании коллег...» Лишь двое из пятнадцати участников сообщили о желании добиться понимания и участия аудитории. Большинству же был важен сам процесс говорения, но не изменение мнений, чувств и волевых посылов слушателей. Лидер в своем речевом поведении всегда знает, чего он хочет добиться от аудитории или конкретного человека. В этом смысле его осознанная цель порождает ясную перспективу речи (если конечная точка высказывания не определена, то о перспективе говорить не приходится).

*Страстность* – одержимость своей целью, эмоциональная вовлеченность.

Убежденная страстность в речи (которую не стоит путать со «страстью в ключья») является характерной чертой лидера. Недавно я перечитал воспоминания Ивана Куторги, посвященные ключевым фигурам политического движения начала XX века. Он характеризует ораторские способности многих из них (включая Ленина, Троцкого, Зиновьева, Чернова, Дейча и др.). И вот что любопытно. При очевидной индивидуальности речевой манеры каждого большинству из них присуща именно страстность в воздействии на толпу. Вот некоторое количество подтверждающих эту мысль цитат. «Через несколько минут своей находчивостью и страстностью Троцкий победил аудиторию настолько, что заставил себя слушать». О Керенском: «“Наполеоновская” поза, резкие повелительные движения, резкий повелительный голос и страстная, исполненная революционного пафоса речь <...> – все это, вместе взятое и усиленное общим воодушевлением и даже энтузиазмом, произвело на меня сильное впечатление, ярко памятное до сих пор». Кадет Родичев: «Родичев вдруг резким движением поднял голову, сбросил пенсне, и его какое-то как бы несвязное бормотание <...> – сразу превратилось в сильный и страстный поток патриотического красноречия». Но мы, говоря о страстности или, точнее, об эмоциональном переживании своей речи, не должны забывать, что существует грань между открытым, внешним и сдержанным, внутренним темпераментом. И если лидер говорит громко, активно жестикулирует, звучит высоко и неразумно применяет пафосные выражения, то он может добиться противоположного ожидаемому – комичного эффекта. Тот же, кто сдерживает проявления своих чувств, переживая их в себе, говорит спокойно, но с ощущением «внутреннего огня», кто скуп на жесты и убедителен в «красноречии фактов», тот, безусловно, добьется внимания любой аудитории.

*Убедительность* – умение добиться своего, воздействовать на людей.

Разумно предположить, что содержание речи лидера имеет определяющее значение, но убедительность как черта речевого стиля – это умение владеть собой и умение «подать себя». И данное лидерское умение складывается из таких элементов, как правильная осанка, свобода мышц (незажатость, телесная раскрепощенность), гибкость и красота интонаций, сильное и «полетное» звучание голоса и многих других качеств.

*Настойчивость* – способность в случае неудачи не сдаваться, а предпринимать новые попытки в достижении цели.

В речи настойчивость проявляется во взаимодействии с любой, в том числе с трудной, аудиторией благодаря развитой технике волевого воздействия. Ярким примером послужит любая речевая ситуация, которая вызывает в нас неприятное чувство страха, порождаемого излишним вниманием к оценке себя со стороны слушателей или собеседников. Как сказал один умный человек: «Боишься? Делай шаг вперед!» Именно волевой посыл помогает справиться с чрезмерным волнением.

*Терпение* – умение ждать подходящего времени, не спеша продумывать все последующие шаги.

В речи это немногословность и выбор нужного слова в нужный момент. Терпение – своего рода «речевое хладнокровие». В оценке политических лидеров применяется такое понятие, как индекс многословия – средний объем ответа на один вопрос. Высчитывается он, как и все прочие параметры, отдельно для каждого интервью, а потом усредняется по всем, измеряется в знаках (буквах) текста. Вспоминая выступления политиков начала 90-х годов, вы сами можете интуитивно выставить каждому некоторое условное значение индекса, чтобы получить сравнительную картину.

Также добавлю, что для лидера важна *инициатива*. Исследования речевого поведения человека, сделанные учеными англо-американской лингвопрагматической традиции, показали, что важнейшие речевые черты социального лидера в беседе – это, во-первых, постоянное введение собственных новых тем (а не простое следование направлениям, заданным другими участниками беседы); во-вторых, постоянное стремление оценивать высказывания партнеров и словесно выражать свои оценки.

Очевидно, наконец, что лидеру должно быть присуще умение налаживать коммуникативное сотрудничество – это проявляется в свободном владении различными стилями речи – от разговорного до официального, в умении слушать и слышать партнера, в умении поддерживать беседу, задавая уместные вопросы, и т. д.

Качества, перечисленные мной, – это некий базовый элемент, стиль же создается множеством деталей. Речевое поведение каждого лидера уникально, поскольку оно представляет собой сочетание его индивидуальности и качеств, составляющих основу речевой культуры человека. Это подобно сложению в неповторимую фигуру сотни кусочков стекла в калейдоскопе. Но одновременно само стекло остается стеклом. Так и речевые качества, оригинально сочетаясь друг с другом, создают индивидуальный стиль, оставаясь при этом сами собой.

Мы оцениваем их на сознательном и подсознательном уровнях, чаще обращая внимание на внешний вид выступающего, на его жестикуляцию, мимику, голос. За видимыми проявлениями скрываются вполне профессиональные приемы и навыки.

Так, приятная манера держаться легко и непринужденно связана с тренируемой техникой мышечной свободы (умением раскрепощаться), с хорошей осанкой и позовой активностью (отсутствием «развинченности» в теле).

Слуховое восприятие обеспечивает целый комплекс качеств. Здесь и хорошая дикция, и свободное звучание голоса, и богатство интонационных красок, и культура произношения.

Качества и техники, которыми владеет или должен владеть лидер, можно разделить на четыре группы: зрительное восприятие, слуховое восприятие, техники общения и содержание высказывания.

Конечно, это далеко не полный перечень свойств, определяющих индивидуальный речевой стиль. Однако и то, что я перечислил, дает ясное представление, насколько речевые стили могут различаться.

Исходя из вышеназванных свойств, я проанализировал составляющие речевого стиля некоторых известных политических лидеров. В качестве примера приведу в общих чертах речевые портреты Владимира Путина, Владимира Жириновского и Григория Явлинского.

## **Владимир Путин**

Он обладает рядом таких качеств в общении, которым можно поучиться. Самое главное – он «живой» в своей речи, то есть позволяет себе роскошь создавать слово на глазах у слушателей. При этом он немногословен, умело использует психологические паузы. Он по-настоящему держит своего слушателя во внимании – и прежде всего за счет внутренней экспрессии. Его жесты не раздражают и не мешают восприятию речи, а дополняют ее. Тело – «умное» и активное. Несмотря на категоричность своей политики, президент не категоричен в утверждениях и часто прибегает к таким оборотам, как «мне кажется», «быть может», «думаю, что» и т. п. Общаясь с людьми в прямом эфире, он всякий ответ начинает с обращения по имени или имени-отчеству, что располагает к нему слушателей. Путин не растворяет нас бархатистостью касьяновского баритона, но голос имеет приятный, хотя и не сильный.

А вот над следующими элементами я посоветовал бы Владимиру Владимировичу поработать.

- «Многоударность» в речи – в одном предложении он достаточно сильно может выделить голосом три, а то и четыре слова. Как гвозди заколачивает.
- Мелодическое однообразие – мелодика фраз не отличается той степенью выразительности, на которую Путин в принципе способен.
- Иногда Владимир Владимирович неверно строит сложные предложения.
- И еще он не часто улыбается, хотя поводов для этого куда больше, чем кажется, и их стоит использовать.

## **Владимир Жириновский**

Яркая личность политического бомонда. Многие считают Владимира Вольфовича выдающимся оратором. Я не соглашусь. В речевой манере Жириновского много женственных, изменчивых черт. Голос у него – не имеющий опоры, а потому скачущий из верхнего регистра в средний и обратно. Жесты – открытые или указующие, но маловыразительные. Кроме того, он несдержан в проявлении эмоций.

Сильная сторона лидера ЛДПР – это речевая находчивость и уличная образность текстов, так хорошо воспринимаемая многими слушателями и избирателями.

## **Григорий Явлинский**

Григорий Явлинский так и не избавился от своеобразных «подвываний» в конце словосочетаний – это воспринимается как проявление обиды Григория Алексеевича. Речь у него грамотная, сильная аргументацией. Жестово-мимические средства однообразны. Эмоционально он сдержан, но если проявляет чувства, то в их тональности часто слышится скрытое недовольство. Он также хорошо владеет психологической паузой.

Сталкиваясь в своей практике со многими людьми, я пришел к простому выводу. В нашей стране лидер и руководитель – это разные, как правило, люди. И разобраться who is who довольно легко – достаточно прислушаться.



## **Три кита презентации (2009)**

Имя Стива Джобса слышал даже мой девятилетний сын. Это один из самых известных ораторов среди бизнес-тусовки мирового масштаба. В интернете легко можно найти несколько роликов с его презентациями. Поделюсь своими наблюдениями, думаю, что они будут полезны тем, кто учится выступать публично. Итак, три кита успешной презентации от Стива Джобса.

### **Равенство**

Что сразу бросается в глаза? Этот парень – миллиардер, а выглядит как натуральный айтишник: джинсы натянуты на ребра, ремешок остался еще от школьных брючек, водолазка сто раз побывала в стиральной машине. Ходит ли он одетым так всегда? Почти. Стив действительно предпочитает этот стиль и вне сцены, но мы видели его и в наряде академика, и в «фермерской» рубашке, и в костюме. Все зависит от ситуации. Своим внешним видом и своим поведением он разрушает барьеры между собой и слушателями. Он как бы говорит со сцены: «Я такой же, как вы! Меня интересуют гаджеты, а не понты. Я человек apple-племени!» И аудитория, которая, конечно, отдает себе отчет, каков настоящий статус Стива, с радостью принимает его, гордится им, доверяет ему как своему.

### **Любовь**

Джобс любит, но не себя, а дело, которому он служит. Эта любовь дает ему огромное преимущество. Благодаря ей он остается вдохновленным на протяжении всего выступления. И в этом вдохновении нет фальши. Он заражает своим отношением аудиторию, он просто и без затей вселяет в нее любовь к тем вещам, которые презентует.

### **Простота**

Говорить просто, двигаться просто, показывать простые картинki... Несмотря на то что речь все-таки идет о сложных технических изобретениях, все воспринимается и понимается легко даже людьми, не способными самостоятельно настроить почту в мобильном телефоне. Упрощай! Таков закон современного оратора. Упрощай, но не доводи до крайности.

## Внимание к структуре (2006)

Однажды мне пришло письмо, которое оказалось сложным в восприятии, и я сначала не понял почему. Но, прочитав его второй раз, я нашел ответ.

«Часто бывают ситуации, когда объясняешь, как куда-то доехать, как пользоваться каким-то прибором, компьютерной программой, объясняешь этапы оформления документации, а человек усваивает только первых два-три действия, потом начинает все путать, ситуация усложняется, если разговор происходит по телефону с незнакомым человеком и невозможно дать ему чертеж, схему, памятку. Проблема восприятия возникает, если мне сообщают какую-то нужную, но совершенно новую информацию, в голове словно блок появляется. Как преодолеть внутреннее сопротивление пониманию и запоминанию новой информации, сделать разговор эффективнее?»

На первый взгляд кажется, что это один вопрос. Но на самом деле здесь их целых два: как лучше объяснять что-то сложное для понимания и как преодолеть внутреннее сопротивление новой информации? Если бы первый абзац завершился вопросом, то структура письма была бы четче, и мне не пришлось бы дважды перечитывать его.

Итак, отвечаю на оба вопроса.

1. «Как объяснять что-то сложное для понимания так, чтобы вся информация легко воспринималась и запоминалась?»

Одна из проблем выявлена – неструктурированность сообщения. Хотите, чтобы вас понимали лучше и запоминали сказанное, – обязательно структурируйте свою речь. Можете просто перечислять: «во-первых», «во-вторых», можете сравнивать черное с белым или прошедшее с настоящим, можете разделять свое сообщение вопросами на блоки – как угодно, но облегчите слушателю восприятие. Он не должен за вас думать и решать, что здесь к чему.

Один из важных элементов структурирования – пауза. Чтобы успеть обработать услышанную информацию из пяти или шести предложений, человеку нужна передышка. Если вы продолжаете говорить, то срабатывает защитная реакция, и часть информации просто выбрасывается сознанием. Так люди не запоминают сказанное. Делайте паузы, не спешите говорить, переспрашивайте. Результат не заставит себя ждать.

Последний совет, который поможет в передаче сложной информации, труднее всего исполнить. Звучит он так: перестаньте говорить на своем языке, переходите на язык собеседника.

Вот образец инструкции, которая лежит сейчас передо мной в номере гостиницы «Западная» городка Переславль-Залесский:

«С 0:00 до 6:00 часов оплата производится по тарифу за полные сутки, но которые при этом заканчиваются по тарифу в 12:00 текущего дня, после чего, если клиент продолжает проживание, для него наступают следующие сутки, подлежащие отдельной оплате».

Этот текст, слово в слово, я услышал по телефону от администратора гостиницы и ничего не понял. А вот так, думаю, все было бы куда яснее:

«Если вы приедете к нам ночью, то заплатить нужно будет за полные сутки, начиная с 12 часов предыдущего дня. Номер останется в вашем распоряжении все утро и первую половину дня до 12 часов. Вы можете хорошо выспаться, перекусить в нашем кафе (завтрак входит в стоимость

номера). С 12 дня начнутся новые сутки, которые надо будет оплатить согласно действующему тарифу».

2. «Как преодолеть внутреннее сопротивление пониманию и запоминанию новой информации, сделать разговор эффективнее?»

Сегодня можно говорить о проблеме рассеянного внимания и информационной усталости, причина которых в том безумном количестве данных, которое обрабатывает наш мозг в течение дня. Совет один: грамотно перераспределить нагрузку, так, чтобы появились часы тишины и покоя, спорта и прогулок, когда в ушах не играет музыка, а глаза не пробегают одну колонку новостей за другой.

## Суд над подсказками (2008)

В судебной практике нашей страны сложилась традиция, когда произнесение речи в суде карается гневом и проигрышем дела. Традицию трудно нарушать, ведь у нас в таких ситуациях принято бормотать речи защиты и обвинения. Я встречал судей, которые на попытку молодых юристов произнести речь, не заглядывая в бумаги, реагировали абсолютно неадекватно. Поэтому молодые специалисты и не стремятся развить свои ораторские навыки. Примерно такая же ситуация произошла с одним нашим читателем. Он работает юрисконсультom около 25 лет, и от эффективности его выступлений зависят результаты судебных решений. Вот что он пишет:

«Хочу вам признаться, что очень часто мои выступления и неэффективны, и неэффектны, хотя в основном судебные решения выносятся в мою пользу. Этому, наверное, способствует знание судей – знакомство с ними за длительный период работы, но, надеюсь, не только. Сам я часто бываю недоволен своими выступлениями, читаю из текста исковых заявлений или отзывов и др. Я не умею говорить свободно, без бумаги. Можно это изменить и улучшить?»

Я уверен, что развить в себе навык свободного говорения без бумажной подсказки под силу каждому человеку.

1. У вас есть написанный текст, который вы хотите воспроизвести, но сделать это без бумажки невозможно. Значит, надо изменить принцип подготовки. Хватит писать тексты. Пишите только ключевые мысли, а потом несколько раз проговаривайте про себя будущую речь, опираясь на этот каркас из словосочетаний и предложений.

2. Хорошо при подготовке использовать учебную доску и рисовать на ней схему будущей речи. Так логические связки станут для вас гораздо яснее. У меня в офисе, например, есть доска и флипчарт. Когда мне надо подготовить материал, я беру в руки маркер. Это как создать план будущего сражения. Обратите внимание: так легче запомнить всю речь, потому что видишь ее «с высоты птичьего полета», а не ползешь на брюхе по абзацам.

3. Тренируйтесь говорить всегда и везде. Пошли в баню? Нечего отмалчиваться по поводу головы Зидана и живота Матерацци. Взяли и произнесли речь на двадцать минут, пока вас не погнали из парной.

Уверяю, что если идти таким путем, то однажды дурная привычка говорить по бумажке оставит вас навсегда.

## Зеркало страха (2006)

Лицо – это кладезь информации. Какой? Начнем с того, что в лице три уровня – три группы мимических сигналов. Первая – постоянные сигналы: цвет кожи, форма лица, строение костей и хрящей и т. п. По этой информации мы часто определяем расовую и национальную принадлежность человека, его пол, иногда делаем не вполне обоснованные выводы о чертах его характера (высокий лоб – умный, твердый подбородок – волевой). Вторая группа – медленные сигналы. Это наши постоянные морщины, шрамы, изменения упругости кожи... Вот уж действительно прав был Гюго, говоря, что «лицо человека вылеплено его совестью и жизнью». Так и ходят одни с маской вечного недовольства на лице, а другие – с печатью жизнерадостности и доброты. Третья группа – быстрые сигналы, мгновенные изменения мимики под воздействием внешних обстоятельств или внутренних переживаний.

Мимика подчеркивает, уточняет произносимое нами, а может против нашей воли выражать то, что хотелось бы скрыть. Однажды мне пришлось прочитать нотацию маленькому мальчику по имени Егор. Но как же трудно хмурить брови, когда улыбка так и лезет на лицо! Само собой, шалун это заметил, и все дальнейшие «угрозы» были как горох об стену.

Нам бывает очень трудно скрыть свои чувства. Можно научиться успокаивать дыхание, освобождать тело от лишних зажимов, но как справиться с мгновенной реакцией лицевых мышц, с покраснением щек, с расширением зрачков? Вероятно, подобное под силу человеку, великолепно контролирующему себя, – этакому Быстрому Оленю из племени Сиу. Я к подобным не отношусь и больше интересуюсь не умением скрыть, а умением продемонстрировать.

Зная один из важнейших законов речевого общения – «говорить больше глазам, а не уху», – надо помнить и о выразительности собственного взгляда. Что мешает этому? Скрытность, неуверенность в себе, настороженность в отношении других людей и нелюбовь к ним. Глаза – зеркало души. Если существуют барьеры между мной и другим человеком, то говорить о выразительности сложно. Взгляд, ищущий что-то на полу или на потолке, уходящий от прямого контакта с глазами собеседника, бегающий, суетливый – какая уж тут выразительность! Чтобы «взгляд зажигал», необходимо позаботиться о том, что будет поддерживать огонь, то есть о внутреннем содержании: узнать материал и увлечься темой, загореться желанием изменить слушателя и найти свою точку опоры. Важно следить за тем, чтобы слушатели могли видеть ваши глаза, – не прикрывать веки, не надевать очки с затемненными стеклами, не переводить суетливо взгляд с одного лица на другое, не закончив мысль.

## Мамочки, я слова забыл (2013)

Однажды каждый из тех, кто выступает публично, сталкивается с проблемой потери нити речи и лихорадочного поиска слов.

Что делать в такой ситуации?

1. Вам необходимо изменить способ подготовки к выступлению. Старайтесь не записывать текст и не учить его наизусть. Потратьте время на уяснение для себя того, что именно вы будете говорить, при этом письменно фиксируйте лишь ключевые мысли. Потом многократно проговаривайте речь про себя, чуть меняя акценты, но не заучивая ее. Когда вы пишете текст целиком, а затем пытаетесь его воспроизвести, вы резко усложняете себе задачу. Во-первых, вы вынуждены в режиме реального времени «переводить с одного языка на другой», ведь устная и письменная речь отличаются друг от друга. Во-вторых, вам придется тратить больше усилий на то, чтобы вспомнить материал, и меньше – на установление отношений с аудиторией, что приводит к потере контакта и появлению чувства неловкости, дискомфорта. Люди сразу различают ложь «неживого» текста и уже не воспринимают вас как опытного оратора.

2. Вы можете использовать карточки, написав на каждой из них ключевое слово или словосочетание и создав таким образом каркас из опорных точек. Только обязательно потренируйтесь работать с карточками. Выберите подходящий формат и толщину картона.

3. Всегда нужно точно формулировать ответ на вопрос, что именно вы хотите сказать публике. Желательно одной звучной фразой, одним предложением. Как это делали большевики: «Земля – крестьянам, фабрики – рабочим, мир – народам». Если вы потеряли направление речи, повторите про себя или вслух главную мысль и начните развивать ее вновь другими словами, размышлять о ней. Это вернет вас к реальности, а слушатели не заметят сбоя, так как вы не отдалитесь от главного.

4. Если совсем плохо и вы ничего не соображаете, честно признайтесь, что переволновались, и попросите слушателей подождать, пока вы перелистаете свои записи. В любом случае надо идти на контакт с людьми, а не прятаться от них, как того хотелось бы.

5. В такие секунды физическое состояние резко ухудшается, во рту может стать сухо. Прикусите слегка кончик языка. Появится слюна, а боль вернет вас к реальности.

## Резонансы аудитории (2009)

Одной из причин стресса во время выступления оказывается неверная настройка на аудиторию. Как бывает обидно, когда после хорошей подготовки начинаешь говорить – и вдруг понимаешь, что твои мысли не вызывают никакого интереса. Аудитория ведет себя вовсе не так, как хотелось. Нет живой реакции: никто не улыбается, не кивает. А бывает еще хуже: какой-нибудь слушатель вдруг подаст голос и что-нибудь скажет, совершенно тебе ненужное, а аудитория поддержит его дружным смехом. Как хочется в эту минуту спрятаться, повернуть часы назад, исчезнуть с глаз долой. Но ты прикован к месту и лишь ощущаешь, что теряются все мысли и остаются лишь обрывки слов. Внимание становится рассеянным, взгляд начинает суетливо выхватывать отдельные лица, спина нервно напрягается, губы искривляет глупейшая улыбка, а в голосе появляются предательские попискивания. Спрашивается, а разве заслуженно? Разве не были потрачены часы на подготовку материала, или ты впервые говоришь с людьми? Нет.

В чем дело? Произошла неправильная оценка аудитории, ее ожиданий, ее настроений. Мы как-то привыкли к тому, что аудитория изначально обязана быть нашим союзником. А с какой стати? Наоборот, сегодня уровень критического мышления очень высок. Никто не желает кушать мякину. Потому стоит привыкнуть, что вас всегда будут оценивать именно критически. Это в Западной Европе или Америке выдают аванс в виде аплодисментов каждому, кто появляется на ораторском месте. Там похлопают и неудачному выступлению. У нас аплодируют редко, чего ладони-то отбивать? Вот и получается, что вышел выступающий, увидел лица сидящих в зале и растерялся. Еще бы...

Речь – это борьба. Не стоит ждать милости от природы. Лучше раз и навсегда понять, что любовь публики обращена не на человека, который соизволил появиться перед ней, а на ту пользу, что люди могут получить взамен потраченного времени.

Поэтому оратор должен холить и лелеять в себе чувство независимости. И несмотря ни на что любить свою аудиторию, потому что лед можно растопить только этим искренним чувством.

Настройка на аудиторию включает в себя и процесс изучения будущих слушателей. Кто они? Зачем придут? Что хотели бы получить в результате общения? Каковы их настроения и привязанности?

Ответы на эти вопросы определяют не только содержание, но и стиль подачи материала. В конечном итоге оратор и аудитория должны резонировать. «Ты и я одной крови» – это про хорошее выступление. Бывает, что выступающий делает ставку на привычный способ общения, но сталкивается с неприятием себя, своего языка, своего метода. Так случилось недавно с одним из моих приятелей. Окончивший художественный вуз, гуманитарий до мозга костей, он попал к технарям, уважающим прагматику простых правил. Изящность слов наткнулась на требование рациональности, образность мышления – на правильную системность. Что в итоге? Упрямое недовольство друг другом. А ведь все могло бы быть иначе, если б он изменил подход. Меняться нетрудно. Мы занимаемся этим всю жизнь.

Страх пропадает, когда ты начинаешь бороться с ним. Будь готов ко всему! Не жди удачного расположения звезд! Боишься – делай шаг вперед!

## Комментарий к тексту Алана Пиза (2007)

Меня попросили прокомментировать текст из книги Алана Пиза, посвященный уверенному публичному поведению. Книги этого автора о языке жестов пользуются популярностью. С какими-то его идеями трудно не согласиться, а с чем-то – не грех поспорить. Это всего лишь материал для размышления. Возможно, кто-то из читателей не примет моих комментариев.

«Если вам предстоит выступить перед какой-то аудиторией, очень важно представлять себе, каким образом слушатели воспринимают и усваивают информацию. Во-первых, никогда не говорите в начале выступления о том, что вы волнуетесь и нервничаете, иначе аудитория сразу же начнет искать соответствующие сигналы языка телодвижений и обязательно их найдет. Уверяем вас, если вы сами об этом не скажете, никто и не догадается, что вы волнуетесь».

Иногда стоит признаться аудитории в своем волнении. Это вполне приличный способ как для новичка, так и для профессионала. Такой прием помогает, я сам прибегал к нему не раз. Происходит легитимизация состояния, и страха как не бывало. Только использовать подобное признание стоит в тех случаях, когда слушатели изначально настроены дружелюбно. Что же касается признаков волнения, видимых аудитории, то замечу, что аудитория видит все, просто не реагирует. А что они должны сделать, заметив, что у вас трясутся руки? Заорать? Затопать ногами? Да нет, обычный человек просто сидит и думает: «Слава богу, что это не я там».

«Во-вторых, как можно чаще используйте жесты уверенности, даже если будете умирать от страха. Складывайте ладони в “шпиль”, используйте открытые и закрытые положения ладоней, говорите смело и напористо».

От того, что ты часто стучишь лбом в половицу, сильнее верить не станешь. Количество «шпилей» в твоём выступлении никак не повысит уровень уверенности, а обмануть аудиторию не удастся. Вообще такого рода древнегреческая театральная практика с ее постановочными жестами никакого отношения к современному ораторскому мастерству не имеет. А вот говорить смело и напористо стоит. Эта сила дыхания, идущая от диафрагмы, поможет оратору преодолеть страх.

«Не указывайте на слушателей, не скрещивайте руки на груди, не прикасайтесь к лицу и не вцепляйтесь в края кафедры».

Почему? Такая категоричность лишь убаюкивает читателя. «Ага! – говорит он. – Я буду следовать таким простым советам и стану успешен». В выступлении есть моменты, когда просто необходимо указать, скрестить руки, опереться. Это вопрос цели и выбора средств. Не стоит так примитивно ограничивать свои действия.

«Исследования показывают, что люди, сидящие в первых рядах, гораздо лучше усваивают информацию. Отчасти это объясняется тем, что в первом ряду обычно сидят наиболее активные и способные слушатели, кроме того, они более внимательно слушают лектора, чтобы тот к ним не придирался. Слушатели, сидящие в средних рядах, также довольно внимательны и задают много вопросов. Средние ряды считаются наиболее безопасной зоной зала, поскольку они со всех сторон окружены людьми.



Самые невнимательные слушатели садятся на боковые места и на последние ряды».

Классификация слушателей любопытная. Может, в Австралии так и есть, но в России своя специфика. Первые ряды занимают «ботаники» и «начальники». Самая отзывчивая аудитория рассаживается в середине зала. Спорщики часто сидят в конце. И только те, что занимают места у входа, не очень внимательны к происходящему. Им интереснее мир за дверью.

«Не забудьте встать в наиболее выгодном месте сцены – слева от аудитории, то есть в правой части сцены. В таком случае ваша информация окажет более сильное воздействие на правое полушарие головного мозга слушателей, что вызовет у большинства из них эмоциональный отклик. Встав справа от слушателей, то есть в левой части сцены, вы воздействуете на левое полушарие мозга слушателей. Вот почему аудитория дольше и с большим удовольствием смеется, когда выступающий встает в левой части сцены. Запомните, что для юмористического выступления больше подходит левая часть сцены, а для серьезного и высокоэмоционального – правая. Комики это отлично знают: слушатели смеются, когда ты слева, и плачут, когда ты справа».

Думаю, что аудитория смеется не потому, что оратор встал слева или справа, а потому, что ему удалось сказать что-то действительно смешное.

Однако если обратиться к опыту театрального мизансценирования, то есть расположения героев на сцене, то можно почерпнуть действительно полезные вещи. Мы читаем книгу слева направо. Это движение глаз, похожее на движение каретки печатной машинки, привычно для нас и совсем не затруднительно. Если перемещение оратора не противоречит этой траектории, то есть выступающий начинает речь слева от слушателей и постепенно уходит вправо, то нам комфортнее слушать его и воспринимать речь в положительном ракурсе. А вот героев отрицательных, противящихся общему порядку, режиссеры стараются выпускать на сцену из-за правой кулисы. Это как рассматривать картинку на экране монитора справа налево – сложно без привычки, раздражает. Еще большее значение имеет глубина сцены, на которой происходит действие. Чем она глубже, тем объемнее, крупнее мазки, а чем ближе к первому ряду, тем мельче детали, интимнее тон. В ораторском деле то же самое: чем дальше от слушателей, тем пафоснее речь, и наоборот, желая придать выступлению личный оттенок, мастер разрушает расстояние и спускается к слушателям, садится в круг, выходит из-за трибуны.

На одном из моих семинаров группа вынуждена была сидеть очень широкой «подковой», и те, кто занял места на ее концах, оказались на расстоянии, вдвое большем от меня, чем те, кто сидел в середине. В течение дня многие менялись местами. Что интересно, после занятий ко мне подошел один из участников и сказал, что совершенно по-другому воспринимал происходящее в зависимости от того, где именно он находился.

## Впечатление и размышление (2006)

«На работе мне время от времени приходится выступать перед коллегами. Я понимаю, что говорю полезные для них вещи, но аудитория меня не слушает. Я читала, что их можно заинтересовать хорошим вступлением, шуткой и т. п., но мне все равно не добиться от них желаемого внимания, так как они идут на подобное мероприятие уже с неверным посылом, что называется – для галочки. Подскажите, как поступить в подобной ситуации».

Это делится опытом выступлений одна из наших клиенток, Оксана. Думаю, то, о чем она говорит, – одна из самых сложных задач для оратора.

Я не знаю, есть ли у вас ребенок. Предположу, что это так. Ваша любовь к маленькому человечку постоянно смешивается с желанием быть с ним построже, ведь иначе вы можете его разбаловать. И вот когда вы собираетесь немного поучить малыша важным и полезным в жизни вещам, вдруг отчетливо понимаете, что ему ваши соображения, пардон, до лампочки. Что делают родители в этом случае?

Одни просто машут рукой и оставляют все как есть до следующей попытки. Другие хлопают ребенка по попе и произносят внушительно: «А ну-ка, послушай меня!» Некоторые начинают манипулировать деточкой, обещая взамен внимания поход в «Макдоналдс» или игрушку.

Все три способа неэффективны. Ребенок, может быть, и выслушает, но не примет сказанное. А теперь внимание – вопрос: а как бы вы поступили, если б очень хотели научить ребенка полезным вещам?

Вы присели бы рядом на корточки, чтобы оказаться ближе к нему. Вы бы начали с истории о рыцарях и принцессах, чтобы быть понятнее и интереснее. Вы бы разрешили ребенку задавать вам вопросы и доверили бы ему самому сделать вывод, чтобы он лучше осознал и запомнил главное.

Попробуйте поступить так же с вашей аудиторией.

Станьте ближе. Кого люди слушают меньше всего? Тех, кто читает мораль, кто разговаривает с ними свысока, кто раздражен и выплескивает эту раздражительность направо и налево. Против таких ораторов аудитория сразу выстраивает защиту. А если учесть, что слушатели и так не расположены вам внимать, то на настрой, с которым вы выходите работать, надо обратить самое пристальное внимание. Стать ближе – это значит постараться быть проще, легче в общении с людьми. Поможет и шутка, и простое рукопожатие на входе в зал, и благодарность всем присутствующим. Обратите внимание на свое местоположение: может, необходимо забыть о трибуне и выйти к слушателям? Ни в коем случае нельзя изображать из себя оратора. Надо оставаться собой даже в сложных условиях публичного выступления. Аудитория всегда ценит того, кого считает своим. Не отдаляйтесь от нее, станьте ближе!

Постарайтесь говорить понятно и интересно. Есть в ваших выступлениях нечто, способное живо затронуть аудиторию, что сделает ваше сообщение наглядным? Помните классический пример про выступление лектора в футбольном клубе? Ему надо было рассказывать о строении клетки фанатам футбольного клуба. Если они и интересовались клетками, то только в полицейском участке. Смертельный номер! Он начал так: «Как зародыш из почти незаметного и видного только в микроскоп оплодотворенного яйца развивается в футболи-

ста весом в двести фунтов?»<sup>28</sup> Чем еще можно усилить впечатление? Попробуйте сделать качественную презентацию в Microsoft PowerPoint и подберите иллюстрации, которые будут соответствовать теме.

Станьте понятными и интересными своей аудитории!

Не навязывайте свою точку зрения. Принцип здесь таков: лучше слушателю один раз подумать самому, чем сто раз услышать от оратора. Задавайте вопросы. Если не позволяет характер мероприятия, то вставляйте в свою речь риторические вопросы, как бы побуждая слушателей к совместному размышлению. Например, вместо «Наши показатели за первый квартал повысились, что позволяет говорить о сохранении прошлогодней положительной тенденции» лучше сказать примерно так: «Можем ли мы говорить о сохранении прошлогодней положительной тенденции? Да! Наши показатели за первый квартал повысились». Прием вовлечения аудитории в процесс размышления – тысячи! Однако считаю нужным предупредить, что все эти советы работают только тогда, когда содержание ваших выступлений представляет некоторую ценность для аудитории.

Подведу итог. Если кто-то пришел на ваше выступление «для галочки», не стоит переживать. Поверьте моему опыту, часто именно из таких слушателей и получается самая благодарная аудитория. Надо только отнестись к ним с пониманием и постараться доказать, что время они потратят не зря.

Бывает во много раз хуже, когда аудитория приходит с желанием слушать, а покидает мероприятие, ругая оратора.

---

<sup>28</sup> *Сонер П. Л.* Основы искусства речи. – М.: Прогресс-Академия, 1992.

## Отзывчивость слушателей (2006)

Евгений из Москвы во время выступления столкнулся с неожиданной ситуацией, к которой он не был готов.

«Мы с коллегой выступали на конференции с интересной темой, которая вызвала отклик у всех присутствующих (чему мы были очень рады). Но в зале нашелся один “товарищ“, который все время задавал вопросы. Причем на каждый у него уходило не меньше трех-четырех минут. На некоторые свои вопросы он сам и отвечал, а наши ответы тут же комментировал. В общем, проявлял нездоровую активность и очень мешал нам. Что делать в таких ситуациях?»

Есть несколько способов нейтрализации такого слушателя.

1. Необходимо установить правила для тех, кто будет задавать вопросы. Хорошо, когда это делает в начале конференции координатор. Ему удобно не только установить регламент сессии вопросов и ответов, но и повлиять на ее характер, обратившись с пожеланием, чтобы присутствующие формулировали вопросы точнее и задавали их не только устно, но и письменно, предоставляя тем самым возможность высказаться многим. Важно, чтобы все это прозвучало достаточно тепло, а не как приказ. Хороший координатор не оставляет выступающих и во время конференции. В его силах вмешаться, если он видит, что оратору не справиться с ситуацией.

2. В начале своей презентации вы можете сказать что-нибудь вроде: «Уважаемые господа! Я буду рад ответить на ваши вопросы в конце моего выступления». Благодаря этому простейшему правилу вы получите возможность в любой момент остановить навязчивого слушателя.

3. Если этот человек игнорирует все правила, то вам необходимо проявить жесткость. У вас есть все основания прервать его, указав на невозможность для вас уложиться в регламент выступления. Сошлитесь на общие интересы, на желание других услышать информацию или также задать вопрос. Здесь очень важно почувствовать состояние зала. Если вы видите, что в момент, когда этот человек задает вопросы, кто-то недовольно откидывается на спинку кресла, прикрывает рукой глаза и т. п., показывая неодобрение поведения спрашивающего, не стесняйтесь и остановите вопрошающего. Участники конференции вас обязательно поддержат. Но если аудитория одобряет поведение такого «товарища», если слушатели кивают, соглашаясь, проявите осторожность. Скажите, что вопросы требуют осмысления и что вы ответите на них в перерыве.

## Предметное волнение (2008)

Мне очень нравится Евгений Миронов, и недавно я попал на творческий вечер этого актера. В начале выступления он держал руки за спиной, потом убрал в карманы, потом стал потирать их... Было заметно, что человек явно себя чувствует неуютно. Это удивило меня. Затем я стал смотреть дальше и обнаружил, что простой блокнотик стал для него палочкой-выручалочкой. Жестикуляция наладилась, и далее его руки всегда оставались при деле. Но допустим ли такой прием на выступлении? Или может выработаться зависимость и в дальнейшем сложнее будет перестроиться?

Я думаю, что Евгений Миронов действительно волновался в начале выступления – это свойственно всякому нормальному человеку, и несколько суетливые движения рук выдавали его состояние. Однако стал ли актер в наших глазах от этого хуже, слабее в своем мастерстве? Конечно, нет. В данной ситуации волнение лишь подчеркивало его эмоциональное отношение к людям, к себе и профессии. Это краска характера, ведь Миронов часто говорит, чуть заикаясь, и размахивает руками. Мы любим его за эту непосредственность и актерскую страстность. В формате живого разговора с залом органично воспринимался и блокнотик, и руки то за спиной, то в карманах. Предполагаю, что на официальном вручении наград он вел бы себя иначе – собраннее, строже. Наше жестовое поведение во многом определяется целью и форматом мероприятия. Представьте себе, что было бы, если б Евгений на встрече выдвинул одну ногу вперед, выбросил правую руку вверх и в классической позе оратора стал бы рассказывать о своем детстве. Получилась бы комедия.

Вам надо перестать фокусировать внимание на том, что делают руки и ноги в момент выступления. Сосредоточьтесь на работе с аудиторией. Когда вы научитесь не выступать, а разговаривать с залом, тело успокоится. Пока вы воспринимаете выступление как нечто особенное, требующее от вас актерского мастерства, вы будете стараться соответствовать некоему образцу, а не оставаться самим собой. Ваши руки и ноги против этого!

Блокнотик способен помочь, но он же будет работать и против вас, отвлекая аудиторию от сути происходящего. Кроме того, если человек волнуется, то его дрожь становится заметнее из-за предметов в руках. Чтобы руки были при деле, надо не занимать их посторонними предметами, а сделать соучастниками выступления. Всегда знайте, что хотите сказать; говорите это с волевым посылом к аудитории; старайтесь, чтобы в теле не было лишнего напряжения. Настоящая мысль, сформулированная в словах, освобождает руки и ноги от лишней суеты.

## **Заложники обстоятельств (2007)**

Ни один тренер не застрахован от форс-мажорных ситуаций во время публичного выступления. Но только самые находчивые и подготовленные могут выйти из любой проблемы с достоинством. Как справиться с неожиданными обстоятельствами и работать в сложных условиях, рассказала моя коллега.

Она была как-то раз на мероприятии, посвященном бизнес-процессам в компании. Вместо вступления ведущий семинара воскликнул: «Я забыл флешку с презентацией!» После улыбнулся аудитории и сказал: «Не волнуйтесь. На случай, если я забуду флешку, у меня всегда при себе компакт-диск, а если я потеряю или сломаю его, у меня есть еще одна копия с презентацией». По его словам, выполнение этого правила страхует его от провала мероприятия.

С тех пор перед ответственными выступлениями, где моя речь должна сопровождаться презентацией, я записываю ее на флеш-карту, беру на всякий случай ее же на компакт-диске и совсем уж на случай форс-мажора высылаю себе и организаторам на почту. Об организаторах стоит сказать, что они всегда заранее извещаются о необходимом оборудовании.

Последний мой мастер-класс на одной из конференций показал, что даже подготовка по такой схеме не гарантирует, что все пройдет гладко: заказанного нами оборудования для презентации – проектора и экрана – не оказалось. Какая возможна страховка в таком случае? Носить с собой еще и проектор с экраном – безумие. Тем более если расширить зону риска, ведь и электричество могут отключить, и устанавливать оборудование будет негде. Всего не предусмотреть. Именно поэтому нельзя позволять себе становиться заложником обстоятельств.

Получается, есть только один гарант успеха мероприятия – хорошо подготовленное выступление. Ведь презентация – лишь визуальное сопровождение, а действовать должна речь. Если в сознании есть четкая ее структура и полное понимание того, о чем предстоит говорить и кому, то невозможность проведения презентации (пусть даже неожиданная) не испортит выступления. Так что выясняйте состав аудитории, четко формулируйте тезис, ставьте цель в речи, которая обязательно должна затрагивать слушателей, – и действуйте словом.

В моем мастер-классе красочные слайды несостоявшейся презентации были заменены рисунками на флипчарте. Кстати, изображать нужные схемы в режиме реального времени довольно выгодно. Это добавляет серьезности самому оратору, ведь одно дело – выйти с заготовкой и ее комментировать, а другое – свободно ориентироваться в материале и иллюстрировать с ходу нужные примеры. К тому же отсутствие привязки к слайдам, выстроенным в определенном порядке, дает возможность корректировать речь по ходу выступления, более четко отвечая запросам аудитории.

Не становиться заложником обстоятельств – значит быть хозяином ситуации.

## Конфузы опозданий (2004)

Часто возникает такая ситуация, когда время для начала презентации уже подошло, а многие из участников еще отсутствуют. В зале не так много народа, и оратор испытывает смущение по этому поводу.

Есть несколько вариантов решения данной проблемы. Но прежде – совет от директора по визуальным коммуникациям McKinsey & Company Джина Желязны: «Начинайте презентацию вовремя! Давайте не будем наказывать тактичных и пунктуальных ради тех, кто такими не является».

1. В зале средних размеров: поставьте перед дверью человека, который соберет всех опоздавших и впустит их группой. Благодаря этому вы не станете отвлекаться каждые три минуты на очередного нарушителя порядка. Минус: раздражение тех, кто опоздал на меньшее время, но теперь должен ждать остальных.

2. В большом зале: предупредите всех о том, что люди опаздывают по уважительной причине, и начинайте работать, но попросите освободить ту часть зала, которая находится ближе к двери. Минус: как это ни странно, но обязательно найдутся участники, которые пройдут прямо перед вашим носом в противоположную от двери часть зала, по пути поздоровавшись с кем-нибудь из друзей.

3. В маленьком зале: терпите. Не забудьте сделать небольшую паузу, когда кто-то входит, чтобы группа не потеряла часть вашего выступления. Люди в любом случае будут отвлекаться на вошедшего. Когда придут последние, можете остановиться и кратко резюмировать для всех, что вы сказали в начале.

И еще: если оратор нервничает по поводу опоздавших, значит, он не уверен в себе и в своем материале. Пусть опоздавшие переживают, что не услышали самого важного и не увидели самого интересного.

## Свобода звучания (2004)

Голос может стать монотонным и тусклым по причине зажатости мышц, напряжения связок. Это происходит из-за так называемой твердой атаки, лишаящей нас свободного звучания голоса. При твердой атаке связки до начала выдоха слишком плотно смыкаются и лишь потом размыкаются под сильным напором воздуха. Шейные мышцы в процессе говорения напрягаются, и звук получается зажатым, лишенным выразительности. По моим наблюдениям, чаще всего причиной возникновения твердой атаки являются не какие-то особенности строения голосо-речевого аппарата, а психологический стресс, который переживает человек, и отсутствие навыка верного звучания. Современный менеджер постоянно находится в стрессовой ситуации, потому часто «скрипит» (с разной степенью выразительности). Беда в том, что перенапряженные связки быстро изнашиваются, и голос может пропасть или стать сиплым.

Как работать над избавлением от этих зажимов и приобретением мягкой атаки, обеспечивающей свободное звучание? Тем, кто занимается самостоятельно, я рекомендую полезное упражнение из методики профессора Зинаиды Савковой.

### Упражнение «Стон»

Очень важно добиться свободного, естественного звучания, найти середину своего голоса. Малейшее напряжение искажает голос, поэтому не форсируйте свою работу в упражнениях. Будьте ленивы!

Вообразите, что вы пришли домой уставшим, после работы, и у вас чуть побаливает горло. Тело должно быть мягкое, спину держите прямо, голову не запрокидывайте. У вас возникла потребность постонать (не помычать!) – и вы стонете на звуке «м» или «н». Легко, будто зовете кого-то. Не надо кряхтеть! Звук свободно проходит горло (представьте, что там водосточная труба), поднимается вверх, направляется в сторону макушки и проходит сквозь лоб, нос, зубы. Волна звука легко улетает от вас. Стон должен быть свободный, тянущийся, монотонный.

Подключайте к согласному «м» гласные звуки: «а», «о», «у», «э», «и», «ы».

«Мам-м-м-мом-м-м-мэм-м-м-м...» Произносите гласные мягко, без толчков, слегка приоткрывая рот и тотчас же закрывая его для продолжения стоны.

Обратите внимание: если стало щекотно губам, если чувствуются вибрации в области носа, в затылке – вы на правильном пути.

Успехов в обретении своего голоса!



## **Дыхание голоса (2003)**

Если у вас есть какие-то проблемы с голосом – вы хрипите, когда начинаете говорить громче, или он дрожит, становится невнятным, если вы нервничаете, – то вам нужно работать под присмотром специалиста. Не слыша голоса, очень сложно определить причины проблем. Осанка, дыхание, ясность мышления – все эти факторы влияют на качество звучания. Так что здесь я дам только несколько простых упражнений, которые помогут вам сделать голос сильнее, увереннее. Это упражнения для самостоятельной работы.

### **Упражнения на развитие верного диафрагмально-реберного дыхания**

Попробуйте вдохнуть, чтобы задействовать те резервы, которые находятся в нижней части легких. Вдохните глубоко, пусть бока растянутся. Положите ладони на нижние ребра (они должны раздвинуть ваши кисти при вдохе). Стенка живота тоже уйдет вперед. Плечи держите на месте, не надо их поднимать. В районе солнечного сплетения находится мышца – диафрагма (она разделяет грудную и брюшную полости), и ее работа очень важна для нашего дыхания. Вы делаете вдох – диафрагма опускается, выдох – она, как купол цирка шапито, поднимается вверх. Диафрагма, как хороший истопник, подает энергию для голоса.

Сделайте несколько глубоких вдохов, но не механически, а представив свой любимый запах и вдыхая его полной грудью.

Теперь соедините выдох со звуком «с», или «з», или «ж». Пусть полетает комар, прожужжит жук или пошипит змея. Вы почувствуете легкое напряжение в районе солнечного сплетения. Не форсируйте звук. Мышцы шеи должны быть предельно свободны. Изображайте звуки природы, воспроизводите их. Этого достаточно.

Воспитание верного дыхания возможно только в органическом единстве со звучанием. Вам необходимо довести до совершенства согласованную работу трех систем речеобразования: энергетической (дыхательных мышц), генераторной (гортани со связками) и резонаторной (усиливающей звучание голоса).

Разогрев мышцы дыхательного аппарата, можно переходить к работе над голосом. Очень важно добиться свободного, естественного звучания, найти середину своего голоса. Малейшее напряжение искажает звучание, поэтому не форсируйте свою работу в упражнениях.

Еще несколько упражнений, которые я называю **«звукоподражателем»**. «Просверлите стену» звуком «з»: «з-з-з-з-з...» (сверло идет мягко сквозь слой штукатурки, потом – усиление звука, так как пошел кирпичный слой, и звучание толчками в бетоне). Следите за тем, чтобы никакого напряжения в горле не было. Вы должны чувствовать лишь небольшое напряжение в районе диафрагмы.

«Косить траву» нужно со звуком «с-с-с-с-с... с-с-с-с-с...». «Пилить» – «с-с-с-с-с... з-з-з-з-з...». А еще можно чистить обувь, стругать, пылесосить и т. п. и т. д. Фантазируйте.

Не должно быть никакой «механики», бессмысленного звучания. То есть любое упражнение следует подчинять цели. Если вы пилите, то действительно пилите и знаете, зачем это делаете. Если нажимаете на кнопку электрического звонка, то не для того, чтобы произвести звук «з», а чтобы разбудить товарища. Вам ведь нужен не просто голос, который звучит, а умный голос, которым можно управлять в жизни. И не напрягайтесь, не форсируйте работу. Поработали пять – семь минут – хватит. Лучше чаще, да понемногу. И до тех пор, пока не почувствуете звон в теле.

Конечно, все упражнения будут эффективнее, если вы станете выполнять их в группе. У вас появится возможность услышать других и побороть волнение, выступая на публике.

Другие тексты, старые и новые, вы всегда найдете на моем сайте в интернете: [www.rodchenko.ru](http://www.rodchenko.ru).

В случае если у вас появится вопрос лично ко мне, пожалуйста, пишите на адрес: [igor@rodchenko.ru](mailto:igor@rodchenko.ru).

Вы также можете обратиться к нам в компанию IGRO ([www.igro.ru](http://www.igro.ru)), если захотите пройти или заказать для группы программу обучения.

*Всего вам самого доброго!*

*Игорь Родченко*

IGRO – старейшая в России речевая тренинговая компания.

Мы обучаем умению выступать публично, проводить совещания и переговоры, вести деловую переписку; организуем стратегические сессии; предлагаем индивидуальные занятия и консультации по речевому мастерству.



+7 (812) 575-56-56, +7 (921) 587-38-85, [office@igro.ru](mailto:office@igro.ru)

Санкт-Петербург, ул. Достоевского, 44 Е (БЦ Zeitwerkhaus)

## 2