

**ВЫСТУПАТЬ НА
ПУБЛИКЕ**

БЫВШ

"ЧАЙНИКОВ"

2-е издание

***Public
Speaking***
FOR
DUMMIES®

2nd edition

by Malcolm Kushner



Wiley Publishing, Inc.

**Умение
выступать на
публике**
для
"ЧАЙНИКОВ"
2-е издание

Малкольм Кушнер



ДИАЛЕКТИКА

Москва ♦ Санкт-Петербург ♦ Киев

2006

Компьютерное издательство "Диалектика"

Зав. редакцией *Н.М. Макарова*

Перевод с английского и редакция *Я.А. Лебедева*

По общим вопросам обращайтесь в издательство "Диалектика" по адресам:

info@dialektika.com, <http://www.dialektika.com>

115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Кушнер, Малкольм.

К96 Умение выступать на публике для "чайников": Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 368 с.: ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 5-8459-0908-2 (рус.)

Вы держите в руках простое и увлекательное руководство по ораторскому мастерству и написанию речей. Известный эксперт по коммуникации Малкольм Кушнер поделится с вами секретами искусства красноречия, расскажет о том, как подготовить и правильно структурировать выступление на любую тематику, создать наглядные пособия, и познакомит с некоторыми приемами риторики. Весело и ненавязчиво автор поможет вам избавиться от страха перед сценой и находить выход из любой трудной ситуации. Вся книга от начала и до конца пронизана практическими советами, увлекательными историями и бездной юмора. Кроме того, читатель найдет полезную информацию о том, как выступать на специальных мероприятиях, таких как круглые столы, дебаты, международные конференции и др. Книга *Умение выступать на публике для "чайников"* будет полезна как профессиональным ораторам, так и новичкам в этом деле.

ББК (Ш)83.7

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства Wiley Publishing, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 750-4470.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International. Copyright © 2006.

Authorized translation from English language edition published by Wiley Publishing, Inc., Copyright © 2004.

Оглавление

Об авторе	19
Благодарность автора	20
Введение	21
ЧАСТЬ I. ИТАК, ПРИСТУПИМ...	29
Глава 1. Выступление как оно есть	31
Глава 2. Подготовка к выступлению	38
Глава 3. Принимаемся за исследования	54
Глава 4. Организация речи	71
ЧАСТЬ II. ПОДГОТОВКА РЕЧИ	87
Глава 5. Содержание речи	89
Глава 6. Правильное начало: вступление	103
Глава 7. Все хорошо, что хорошо кончается: заключение	118
ЧАСТЬ III. СОЗДАНИЕ БЛИСТАТЕЛЬНОЙ РЕЧИ	127
Глава 8. В речи должен быть смысл	129
Глава 9. Правильный подбор слов	141
Глава 10. Зрительный контакт с аудиторией: наглядные пособия	152
ЧАСТЬ IV. ИЗЛОЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА	177
Глава 11. Преодоление страха перед сценой	179
Глава 12. Язык тела: универсальный, индивидуальный и национальный	192
Глава 13. Ответы на вопросы	220
Глава 14. Контакт с аудиторией	242

ЧАСТЬ V. САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ ФОРМЫ ВЫСТУПЛЕНИЙ	263
Глава 15. Выступление перед городским или школьным советом	265
Глава 16. Короткая речь: экспромт и представление других ораторов	275
Глава 17. Дискуссии и круглые столы	285
Глава 18. Дебаты	295
Глава 19. Выступления перед людьми других национальностей	309
Глава 20. Виртуальные конференции: с помощью телефона, видео и Internet	320
ЧАСТЬ VI. ВЕЛИКОЛЕПНЫЕ ДЕСЯТКИ	333
Глава 21. Десять видов юмора, которые может использовать любой оратор	335
Глава 22. Десять вещей, которые нужно проверить перед выступлением	346
Предметный указатель	353

Содержание

Об авторе	19
Благодарность автора	20
Введение	21
Для чего нужна эта книга	21
Об этой книге	23
Условные обозначения	23
Кто вы, мой читатель?	24
Как построена эта книга	24
Часть I. Итак, приступим...	25
Часть II. Подготовка речи	25
Часть III. Создание блистательной речи	25
Часть IV. Изложение материала	26
Часть V. Самые популярные формы выступлений	26
Часть VI. Великолепные десятки	26
Пиктограммы, используемые в этой книге	26
Куда двигаться дальше	27
ЧАСТЬ I. ИТАК, ПРИСТУПИМ...	29
Глава 1. Выступление как оно есть	31
Что вам необходимо знать	31
Первые шаги	32
Поиск интересных материалов	32
Организация речи	32
Подготовка речи	32
Выбор материала	33
Начало и конец речи	33
“Шлифовка” выступления	33
В чем смысл вашего выступления?	33
Выбор стиля	34
Наглядные пособия	34
Путь к успеху	34

Преодоление страха перед сценой	34
Язык тела и жестикауляция	34
Ответы на вопросы	35
Как управлять аудиторией	35
Подготовка к специальным выступлениям	35
Выступление в официальных учреждениях	35
Выступление экспромтом	36
Представление других выступающих	36
Круглые столы	36
Дебаты	36
Международные конференции	37
Виртуальные конференции	37
Великолепные десятки	37
Глава 2. Подготовка к выступлению	38
Важные приготовления	38
Выступать или не выступать?	39
Почему вы выступаете	40
Постановка понятных целей	41
Сбор необходимой информации	41
Согласование темы	43
Анализ аудитории	44
Демографические данные	44
О чем они думают?	46
Что они знают?	47
Есть контакт!	48
Сближение с аудиторией	48
Как подчеркнуть полезность вашего выступления	53
Глава 3. Принимаемся за исследования	54
Подбор источников	55
Как добыть нужную информацию	55
Общение с нужными людьми	58
Поход в библиотеку	59
Чтение журналов	59
Поиск фактов в энциклопедии	61
Изучение календарей	61
Электронные базы данных	62
Поиск материалов, абсолютно бесплатно сделанный за вас другими	63

Дежурный библиотекарь	63
Музейные работники	64
Сотрудники отдела общественной информации	64
Поиск в Internet	65
Три лучших сайта	65
Лучшее из Всемирной паутины	66
Поиск наглядных пособий	68
Internet-советы по выступлению	69
Глава 4. Организация речи	71
Отбор материала	72
Структурные модели	72
Два ключевых правила	73
Самые распространенные структурные модели	74
Добавьте цифры	76
Составление плана	77
Когда составлять план	78
Сколько пунктов должно быть в плане	78
Хронометраж	80
Продолжительность вашего выступления	80
Совершенствуйте хронометраж	81
Эффективная организация речи	83
ЧАСТЬ II. ПОДГОТОВКА РЕЧИ	87
Глава 5. Содержание речи	89
Обращение к аудитории	89
Логическое обращение	89
Эмоциональное обращение	90
Поиск эффективной поддержки	90
Развитие навыков повествования	91
Эффективное использование цитат	93
Правильное употребление в речи цифр	95
Подбор определений	98
Раскрытие смысла понятий при помощи аналогий	100
Различные примеры	101
Глава 6. Правильное начало: вступление	103
Для чего нужно вступление	103
Создание идеального вступления	104

Ответы на вопросы слушателей	104
Необходимые подсказки	105
Приветствия и благодарности	106
Продолжительность вступления	106
Подробный конспект вступления	106
Формула шоу-бизнеса	107
Ошибки, которых следует избегать	107
Пятнадцать великодушных вариантов начала выступления	109
Цитаты известных людей	109
Риторические вопросы	110
Разного рода истории	110
Поразительные данные статистики	111
Впечатляющие факты	112
Памятные события разных лет	113
События, произошедшие в этот день	113
Обыгрывание названия речи	114
Провоцирование аудитории	115
Демонстрация знаний о публике	115
Демонстрация общих интересов с аудиторией	115
Подчеркивание важности момента	116
Упоминание обстоятельств выступления	116
Связь вашего выступления с предыдущими	117
Глава 7. Все хорошо, что хорошо кончается: заключение	118
Заключение необходимо	119
Как создать идеальное заключение	119
Предупреждение слушателей	120
Ключевые фразы	120
Продолжительность	120
Подробный План заключения	120
Как сделать последние слова незабываемыми	121
Готовность к вопросам	121
Ошибки, которых следует избегать	121
Стильное заключение	123
Возврат к словам вступления	123
Цитаты известных людей	123
Постановка вопросов	123
Разнообразные рассказы	124

Стихотворения	124
Призыв аудитории к действию	125
Просьбы о помощи	125
ЧАСТЬ III. СОЗДАНИЕ БЛУСТАТЕЛЬНОЙ РЕЧИ	127
Глава 8. В речи должен быть смысл	129
Редактировать речь совсем не страшно	129
Использование разговорной речи	130
Чтение вслух	130
Простота языка	131
Табу на длинные предложения	132
Активный залог	132
Конкретность	132
Эмоциональные глаголы	133
Штампы и модные слова как признак дурного тона	133
Ритм выступления	134
О вреде иностранных слов	134
Связки для перехода между частями выступления	134
Для чего нужны связки	135
Управление связками	135
Распространенные ошибки употребления связок	139
Глава 9. Правильный подбор слов	141
Как отточить тон и стиль	141
Оптимальный подбор слов	142
Энергичные слова	143
Жаргонизмы и профессионализмы	144
Запоминающиеся фразы	145
Классические приемы риторики	146
Гипербола	146
Аллюзия	147
Аллитерация	147
Метафора	148
Сравнение	148
Риторический вопрос	149
Правило тройки	149
Повтор	150

Глава 10. Зрительный контакт с аудиторией: наглядные пособия	152
Диаграммы, схемы и графики	153
Трудности выбора	153
Создание эффективных диаграмм, схем и графиков	154
Слайды, пленки и презентации в PowerPoint	155
Слайды	155
Эпипроектор	156
Компьютерная программа PowerPoint	156
Простые правила по оформлению	157
А не перекинуть ли нам лекционный плакат?	161
Как избежать обычных ошибок	161
Эффективное использование лекционных плакатов	163
Создание великолепного видео (и аудио)	164
Использование видео	165
Применение аудиоматериалов	167
Эти удивительные мультимедиа	169
Мультимедийное оборудование	169
Программное обеспечение для мультимедиа	171
Получите разрешение	172
Как поразить аудиторию с помощью мультимедиа	173
О пользе раздаточных материалов	174
Создание отличных раздаточных материалов	174
Что включают раздаточные материалы	175
Когда же их раздавать?	175
ЧАСТЬ IV. ИЗЛОЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА	177
Глава 11. Преодоление страха перед сценой	179
Измените свое отношение	180
Определите настроение аудитории	180
Визуализация успеха — путь профессионалов	182
Выступление перед самим собой	182
Превращение ужасного в прекрасное	184
Упражнения, позволяющие победить стресс	185
Главный секрет: не выглядеть взволнованным	186
Предупреждение возможных проблем	188

Выступление и заключение: зона особого внимания	188
Предвосхищение возможных проблем и подготовка к их решению	188
Чем раньше, тем лучше	188
Разделяй и властвуй	189
Недопустимость извинений	189
Польза волнения	190
Практика — путь к совершенству и уверенности	190
Глава 12. Язык тела: универсальный, индивидуальный и национальный	192
Язык тела — что это такое	192
Выражение лица	193
Становимся в позу	194
Выбор правильных жестов	196
Выступление перед иностранцами	200
Эти глаза напротив	202
Одежда, которая позволяет произвести впечатление	204
Что же надеть?	205
Одежда для неформальных мероприятий	206
Секреты сценического мастерства	207
Великолепный выход на сцену и уход с нее	207
Шаг влево, шаг вправо	209
Эффективная позиция	211
Выступление за трибуной	212
Эффективное использование трибуны	213
Паралингвистика, или Что ваш голос говорит о вас	215
Глава 13. Ответы на вопросы	220
Основные правила	221
Предвидение вопросов	221
Ответы на вопросы в конце выступления	221
Равные условия для всех желающих задать вопрос	222
Вопрос, а не выступление	222
Выслушивание и понимание вопросов	223
Повтор вопросов	223
Предположение — это не ответ	224
Эффективное окончание периода вопросов и ответов	

Подготовка идеального ответа	225
Правильное обращение с авторами вопросов	225
Оформление ответа	228
подача вашего ответа	230
Техники ответов на вопросы	231
Возврат вопроса	231
Переадресовка	232
Перефразирование	232
Раскрытие подвоха	233
Возвращение вопроса в контекст	233
Перебрасывание моста	233
Наиболее популярные типы вопросов	234
Поведение в особых ситуациях	236
Ответы на враждебные вопросы	238
Определение враждебных вопросов	238
Предотвращение возможных проблем	239
Нейтрализация враждебных вопросов	240
Глава 14. Контакт с аудиторией	242
Чтение реакции аудитории	242
Уровень энергетика	243
И снова о языке тела	243
Вопросы для определения активности аудитории	244
Создание для аудитории комфортных условий	244
Контакт с трудной аудиторией	247
Типы трудных аудиторий	247
Пререкание с крикунами	253
Другие отвлекающие факторы и как с ними бороться	256
Контакт с аудиторией, не реагирующей на оратора	258
Аптечка первой помощи	258
Добровольный помощник из числа слушателей	261
ЧАСТЬ V. САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ ФОРМЫ ВЫСТУПЛЕНИЙ	263
Глава 15. Выступление перед городским или школьным советом	265
Несколько основных правил	265
Запись на выступление	266
Лимит времени	266

Наглядные пособия	267
Усиление эффекта	267
Подготовка	267
Изложение основного материала	269
Пять величайших ошибок, которых следует избегать	271
Не повторяйтесь	272
Не приходите без подготовки	272
Не поддавайтесь эмоциям	272
Не грубите	273
Не будьте профессиональным брюзгой	273
Глава 16. Короткая речь: экспромт и представление других ораторов	275
Итак, экспромт	275
Подготовьтесь	276
Расчет времени	276
Как организовать свои мысли	278
Представление других ораторов	280
Поиск информации об ораторе	280
Как подать оратора (да и себя тоже) наилучшим образом	282
Возможные ошибки и способы их избежать	283
Глава 17. Дискуссии и круглые столы	285
Чем характерна дискуссия	285
Как выиграть неизбежное сравнение	285
Правила контроля вашего сообщения	288
Правила участия в круглом столе	292
Чем характерен круглый стол	292
Как сыграть во время круглого стола главную роль	293
Глава 18. Дебаты	295
Что нужно знать о дебатах	295
Виды дебатов	296
Ключевые термины	296
Аргументы и доказательства	297
Аргументация "за"	298
Доказательство основных моментов	298
Другие тактики	298
Аргументация "против"	299

Создание недостатков	299
Запуск контрпредложения	300
Атака основных моментов	301
Другие направления атаки	302
Правильные возражения	302
Общий обзор	303
Дорожная карта	303
Внимание к словам оппонента	303
Страховка от противоположных аргументов	304
Избежание повтора доказательств	304
Атака контрпредложений	304
Шесть способов победить оппонентов	304
Значение структуры и организации	305
Управление временем (вашим и вашего оппонента)	305
Практика	306
Изложение аргументов	306
Избежание повтора аргументов	308
Проигрыш битв ради победы в войне	308
Глава 19. Выступления перед людьми других национальностей	309
Изучите культуру своей аудитории	309
Подготовка эффектной речи	310
Максимальная простота	311
Цитаты представителя страны или культурной среды аудитории	311
Адаптация темы и стиля к культурным особенностям аудитории	311
Максимальная краткость	312
Использование общих примеров	312
Америки бывают разные	312
Неуместность юмора	312
Вред идиом	313
Расшифровка жаргона и акронимов	314
Использование подходящих спортивных метафор	314
Правильная подача цифр	314
Осторожность при ссылках на праздники	314
Представление графики	315

Осторожность при использовании оттенков	315
Изготовление отличных раздаточных материалов	315
Адаптация подачи материала	316
Заблаговременный приезд	316
Скромность	317
Использование языка слушателей	317
Дегустация местных блюд	317
Замедленная речь	318
Отслеживание реакции	318
Соблюдение традиций	318
Проверка напряжения в сети	319
Глава 20. Виртуальные конференции: с помощью телефона, видео и Internet	320
Выбор типа конференции	320
Как избежать технических проблем	322
Зависимость типа конференции от бюджета	323
Распределение задач	324
Подготовка к виртуальной конференции	325
Применение не виртуальных правил	325
Факторы виртуального выступления	326
Участие в виртуальной конференции	328
Подсказки для телеконференции	330
ЧАСТЬ VI. ВЕЛИКОЛЕПНЫЕ ДЕСЯТКИ	333
Глава 21. Десять видов юмора, которые может использовать любой оратор	335
Забавные истории	335
Аналогии	338
Цитаты	338
Смешные рисунки и карикатуры	339
Определения	340
Аббревиатуры и акронимы	341
Объявления	342
Законы	343
Поздравительные открытки	344
Наклейки на автомобилях	345

Глава 22. Десять вещей, которые нужно проверить перед выступлением	346
Система звукового сопровождения	347
Трибуна	347
Аудио- и видеооборудование	348
Освещение	348
Человеческий фактор	349
Электричество	349
Туалет	349
Места для сидения	350
Отвлекающие факторы	351
Как добраться до места выступления	352
Предметный указатель	353

Об авторе

Малкольм Кушнер, “любимый консультант Америки по юмору”, — признанный во многих странах эксперт по коммуникации и профессиональный оратор. Начиная с 1982 года он научил тысячи менеджеров, руководителей фирм и простых сотрудников добиваться конкурентного преимущества при помощи юмора. Среди его клиентов такие компании, как *IBM, Hewlett-Packard, AT&T, Chevron, Aetna, Motorola* и *Bank of America*.

В презентации *Leading With Laughter* он собрал редкие видеосюжеты о том, как юмор успешно использовали в своих выступлениях американские президенты. На протяжении своей карьеры он выступил с речью перед членами и сотрудниками множества разных организаций, включая Смитсоновский институт. Окончив Университет Баффало, Кушнер получил степень бакалавра в сфере речевой коммуникации. Степень магистра в той же области он получил уже в Университете Южной Калифорнии, где обучал искусству публичных выступлений первокурсников. Дальнейшее образование Малкольм продолжил в Университете Калифорнии, в Хастингском юридическом колледже. Перед тем как стать консультантом по юмору, он некоторое время работал в крупной юридической фирме Сан-Франциско.

Перу Кушнера принадлежат книги *The Light Touch: How to Use Humor for Business Success* и *Vintage Humor for Wine Lovers*.

Он также является соавтором юмористической экспозиции в Президентской библиотеке Рональда Рейгана.

У Кушнера очень любят брать интервью представители различных СМИ. В свое время о нем писали *Time, USA Today, The New York Times* и многие другие. Его можно было видеть и слышать на каналах *CNN, National Public Radio, CNBC*, в передачах *Голос Америки* и *Шоу Ларри Кинга*. Его ежегодный “Индекс стоимости смеха” неоднократно цитировался в телешоу *Tonight* и *Wall Street Journal*.

Итак, вам требуется великий оратор для очередного собрания или специального события? Отправьте ему электронное письмо по адресу mk@kushnergroun.com. И не забудьте посетить его сайт www.kushnergroun.com.

Благодарность автора

Позвольте начать с сотрудников издательства *Wiley*. Я хочу поблагодарить Марка Микулича за то, что он уговорил меня написать эту книгу, а Кэти Кокс за то, что она была издана. Я также благодарен Дженнифер Конноли, которая великолепно ее отредактировала и терпеливо выслушала все мое брюзжание.

Говоря об особой благодарности, я просто обязан вознести хвалу моей жене Кристин Гриджер, просматривавшей страницы по мере их появления из принтера. (Дженнифер, если ты думаешь, что *у тебя* была трудная работа, тебе бы следовало взглянуть на то, что представлял собой текст *до* правок Крис)! Кроме того, я должен сказать большое спасибо за поддержку моему сыну Сэму.

Особую благодарность я выражаю и ныне покойному комедийному гуру из Сан-Франциско Джону Кэнту. Он был для меня хорошим другом и учителем, и его действительно очень не хватает всем, кто его знал. Благодарю также Ллойда Ауэрбаха, Аллатию Харрис и Н. Р. Митгэнга, которые всегда были готовы поделиться со мной своими знаниями и опытом.

Кроме того, я хочу поблагодарить всех людей, опрошенных мною при сборе материала для этой книги. Я имею в виду Джона Остина, Нила Бэрона, Донну Бэдфорд, Дж. И. Элиота Босвелла, Рейчел Брун, Джо ДиНуччи, Стива Фратичелли, Джеймса Харриса III, Барбару Говард, Джойс Лекас, Марсию Леммонс, Джима Лукашевски, Чака Маккена, Джефа Рэлея, Стива Резника, Джеки Роуча, Зака Росса, Дэвида Шмидта, Кена Сирино, Аллена Вайнера, Билла Закмайера, Патти Уайт, Расселла Фейнголда, Дэвида Бартлетта, Скотта Файвеша, Кейр Андерсон, Шоуна Вейлена, Рича Джонсона и Мартина Гонзалеса Браво.

Спасибо за поддержку и ободрение Ричу Хертцфельду, Бобу Риду, Джеку Беркету, Стю Сильверштейну, Линде Мид, Дебре ДеКуир, Карэн Кушнер, Барбаре Нэш, Корвину и Тайлеру Спарксам, а также Артуру, Керэн, Хизер и Эми Тамаркин. Отдельное спасибо Тому Дели IV за разрешение использовать в этой книге такое количество цитат.

Введение

Вы держите в руках 2-е издание книги *Умение выступать на публике для "чайников"*, которая по-новому трактует термин "торговля влиянием". Нет, я не предлагаю вам ничего противозаконного. Я лишь хочу научить вас использовать основные ораторские приемы, чтобы оказывать влияние на вашего босса, сотрудников, родственников, любимых, продавцов и других важных для вас людей. Вы можете даже научиться влиять на тех, от кого вы прямо не зависите, например, на депутата от вашего округа.

В этой книге вы найдете все необходимые советы по совершенствованию умения выступать на публике. И это не обязательно касается официальных речей. Далеко не для всех важных выступлений в вашей жизни используется микрофон или трибуна. Бывают ведь у вас незапланированные встречи с клиентами, неожиданные вопросы во время совещаний и страстные призывы к автоинспектору не выписывать вам штраф. Победа или поражение в подобных ситуациях также целиком и полностью зависят от вашего умения говорить.

Для чего нужна эта книга

Имеете вы дело с одним человеком или тысячей, способность связно и доступно излагать свои мысли является одним из важнейших умений, которое вы можете развить. Интересно, что потребность в нем наметилась еще в каменном веке, когда первые люди отправляли сообщения о пожаре на древнейший Web-сервер. С тех пор прошло много лет, но люди и сегодня продолжают использовать выступления для мотивации, убеждения или влияния на других.

Хотите получить хорошую работу? Желаете достичь карьерных высот? Может быть, вы хотите добиться уважения коллег или назначить свидание красивой девушке? Ключом к успеху является то, как вы говорите. Чтобы добиться того, чего вы хотите от жизни, вы просто обязаны научиться правильно пода-

вать себя. Конечно, вы можете убеждать собеседников при помощи большой и толстой палки, но настоящий победитель обычно обходится без нее.

В век информации умение выступать на публике приобретает даже большую важность, чем раньше. Сегодня мы живем в постоянном окружении всевозможных звуков. При этом искусство коммуникации занимает в нашем мире одно из главных мест. Многочисленные исследования показали, что именно умение говорить является ключевым фактором при приеме на работу и повышении по службе. Времена, когда можно было подняться на вершину успеха только благодаря своей компетентности, остались в прошлом. Нынешние советы директоров, члены правления компаний и клиенты ждут от вас большего. Вам уже нужно знать, как донести свои идеи до окружающих.

Итак, мы приняли это за аксиому. Однако даже в наше время многие люди робеют при мысли о публичном выступлении, особенно в официальной обстановке. При написании этой книги я как раз и преследовал цель навсегда избавить вас от этих страхов. Применяя на практике изложенные в ней советы, вы научитесь говорить с аудиторией лучше любого обладателя Оскара. (Вы мне не верите? Просто посмотрите очередную церемонию вручения этой награды и послушайте выступления.) Я не утверждаю, что вы станете новым Цицероном, но уж точно поймете, как правильно и доходчиво строить свою речь.

И не верьте вы в этот грандиозный миф, что для хороших выступлений непременно нужно быть “прирожденным оратором”. Это далеко от правды. Очень многие выдающиеся ораторы не имели с этим утверждением ничего общего. Например, Демосфен — великий оратор древней Греции — был застенчивым заикой и интровертом, однако не пасовал перед трудностями. Он научился говорить, набивая полный рот камней и перекрикивая шум прибоя. Но не пугайтесь, от вас подобных подвигов не потребуется.

Даже если вы уже обладаете “даром убеждения”, вы все же сможете найти в предлагаемой книге немало полезных советов. Например, вы не поверите, как часто опытные докладчики портят свои выступления плохо подготовленными слайдами. И если вы прочтете только о подобных популярных ошибках (глава 10), эта книга уже будет стоить уплаченных за нее денег.

Давайте говорить прямо. Существует великое множество книг об умении выступать на публике, написанных людьми самых раз-

ных профессий. Но кто из них изучал искусство речи в Университете Южной Калифорнии или проходил практику в международной юридической фирме? Кто из них писал речи для руководителей ведущих компаний, выступал на собраниях трудовых коллективов и благополучно пережил участие в *Гонг-шоу*? (Ведущий этого популярного в 1970-х годах американского шоу Чак Бэррис признался, что долгие годы был наемным убийцей ЦРУ. — *Примеч. пер.*).

Лично я проделал все это и даже больше, и это отличает мою книгу от всех остальных. Она содержит необычайно ценные и полезные советы, основанные на реальном жизненном опыте. Прочитав ее, вы поймете, что действительно работает, а что нет. Дело в том, что я уже совершил все мыслимые в этом деле ошибки. Теперь же я дарю вам возможность не повторить их.

Об этой книге

Если вы хотите развить свои навыки публичных выступлений, обязательно прочтите всю книгу. Уверяю вас, вы станете настоящим экспертом по коммуникации.

Вы слишком заняты для этого? Не переживайте. Книга *Умение выступать на публике для “чайников”* построена с учетом экономии вашего времени. Она разделена на легкие для чтения части, каждая из которых раскрывает конкретную тему. Вы вполне можете выбрать интересующий вас раздел — например, касающийся общения с людьми, которые любят перебивать оратора, — и перейти прямо к нему.

Вы также можете украсить этой книгой свой дом или офис. Нужно лишь поставить ее на полку так, чтобы она была хорошо заметна. Черный и желтый цвета обложки отлично контрастируют с приглушенными коричневыми тонами большинства книжных шкафов. А каждый, кто увидит эту книгу на вашей полке, будет думать, что вы очень умный человек, раз читали ее.

Условные обозначения

Чтобы вам проще было ориентироваться в материале книги, я использовал в ней такие обозначения:

- ✓ *Курсив* используется для специальных терминов и названий.

- ✓ Полужирным шрифтом я обозначил ключевые слова в маркированных списках.
- ✓ Таким шрифтом выделены адреса сайтов в Internet.
- ✓ Во врезки, напечатанные на сером фоне, вошла информация, которую знать интересно, но не обязательно.

Кто Вы, мой читатель?

Перед написанием этой книги я составил некоторое представление о вас и ваших знаниях об ораторском искусстве:

- ✓ Вы беспокоитесь об успехе вашего следующего выступления, поскольку не знаете, как увлечь аудиторию.
- ✓ Вы ничего не знаете о выступлениях на публике, но хотите быть готовы, если вас неожиданно попросят произнести речь.
- ✓ Вы кое-что знаете об ораторском искусстве и даже имеете большой опыт выступлений, но хотите отточить свое мастерство.
- ✓ Вы знаете, как произносить официальные речи, но хотите развить свое умение говорить в нестандартных ситуациях — во время собраний, семинаров, круглых столов или дебатов.
- ✓ Вы владеете основами ораторского мастерства и теперь хотите освоить более сложные техники, вроде использования в речи юмора или особого стиля.
- ✓ Вам известно, что нет причин бояться публики, но вы все же боитесь ее и хотите научиться преодолевать свой страх.

Как построена эта книга

Умение выступать на публике для "чайников", 2-е издание, состоит из шести основных частей, каждая из которых делится на главы, посвященные отдельным темам. Главы, в свою очередь, включают в себя разделы, позволяющие вам не читать все подряд. Вы можете читать эти разделы как вместе, так и по отдельности,

как хотите. Книга снабжена также подробными перекрестными ссылками, позволяющими быстро находить интересующую вас информацию.

Каждая часть описывает важную сферу умения выступать на публике. Ниже вы найдете краткое содержание каждой из них.

Часть I. Итак, приступим...

Итак, что вы будете делать, когда вас попросят выступить с речью? Как вы решите, о чем говорить? Что если вам предложат тему, которая вам не нравится? Можете ли вы изменить ее? Как получить подробную информацию о вашей аудитории? Где взять интересный материал для выступления? Это лишь некоторые вопросы, которые я рассматриваю в данной части книги. Прочитав ее, вы узнаете, с чего вам нужно начать, чтобы подготовить блестящую речь.

Часть II. Подготовка речи

В современном быстро меняющемся мире вся ваша дальнейшая судьба или карьера может зависеть от одного выступления. Следовательно, вы должны стремиться к тому, чтобы каждая ваша речь была выше всяких похвал. Это значит, что она должна быть информативной, увлекательной и запоминающейся. Ее успех никак не должен зависеть от удачи или случая. Ключом к этому служит тщательная подготовка — от выбора темы и разработки структуры до подбора материала и написания самой речи. В этой части я рассказываю, как подготовить впечатляющее выступление, которое позволит вам достичь ваших целей.

Часть III. Создание блистательной речи

Даже наиболее выдающиеся ораторы по своей сути ничем не отличаются от обычных. И те и другие используют слова и зрительные образы. И те и другие выступают перед аудиторией. В то же время действительно хорошие ораторы находят наиболее подходящие слова. Они тщательно прорабатывают каждую деталь своих выступлений. При этом они делают все возможное, чтобы не допустить путаницы в используемых наглядных пособиях. Перед слушателями они демонстрируют спокойствие и уверенность. Данная часть книги расскажет вам, как можно превратить ваше выступление в замечательное событие.

Часть IV. Изложение материала

Готовя выступление, вам стоит подумать не только о выборе темы. Вы должны решить, нужна ли вам кафедра, что вам надеть, какие использовать жесты, с какой скоростью говорить, как реагировать на слушателей и их вопросы. Это лишь несколько моментов, без которых нельзя себе представить превращение письменного текста в яркое выступление. В этой части книги я научу вас подавать материал, вызывая неизменное восхищение слушателей. Для этого существует несколько простых, но проверенных временем техник. Если же перспектива выступления перед публикой заставляет вас нервничать, смущаться или теряться, не переживайте. Я научу вас преодолевать подобные страхи.

Часть V. Самые популярные формы выступлений

Даже если вы не профессиональный оратор, вполне вероятно, что вам все же часто придется произносить разного рода речи. Например, вам необходимо будет выступить на собрании в фирме или перед группой бизнесменов из другой страны. Вас могут также попросить произнести речь во время мероприятия, спонсором которого выступает ваш клуб или религиозная организация. В наш век технологий и глобализации материал этой части будет вам особенно полезен. Из нее вы узнаете о различных каналах передачи информации и том, как выступать перед международной аудиторией. В ней я расскажу вам также о наиболее типичных ситуациях во время выступлений и как можно к ним подготовиться. Вы даже узнаете, как превзойти самого себя.

Часть VI. Великолепные десятки

В этой части вы найдете простые виды шуток, которыми любой может "приправить" свою речь. Я представлю вашему вниманию целый ряд важных моментов, которые нужно продумать перед началом любого успешного выступления.

Пиктограммы, используемые в этой книге



Практический совет по повышению эффективности вашей речи



Только слон никогда ничего не забывает. Эта пиктограмма укажет вам информацию, которую будет совсем не лишним запомнить.



Блестящий и оригинальный совет. Большинство из этих советов основано на моем личном опыте и знаниях некоторых моих коллег.



Так обозначены возможные проблемы.

Куда двигаться дальше

Вы держите в руках очень мощный инструмент — руководство по усилению своего влияния на людей посредством речи. Этот инструмент может быть использован как с добрыми, так и со злыми намерениями. Все зависит от вас. Можете считать, что вы официально предупреждены. Сейчас можете изучить содержание или предметный указатель, выбрать тему по вкусу и открыть книгу на нужной странице. На этом введение закончено, приятного чтения. Теперь вы готовы погрузиться в материал книги, если, конечно, не хотите дожидаться ее экранизации.

Ждем ваших отзывов!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо, либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для в

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы ви...

ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

E-mail: info@dialektika.com
WWW: http://www.dialektika.com

Информация для писем из:

России: 115419, Москва, а/я 783
Украины: 03150, Киев, а/я 152

ЧАСТЬ I

Итак, приступим...

В этой части...

Самая трудная часть в подготовке выступления, как, впрочем, и в любом другом деле, — это начало. В следующих главах я расскажу вам, как сделать первые шаги в работе, которая непременно должна быть выполнена. Из них вы также узнаете о том, что необходимо знать о слушателях, чтобы ваша речь имела успех. Я даже раскрою вам секрет, с чего начать подбор материала для будущего выступления.

Выступление как оно есть

В этой главе...

- Подробнее о содержании этой книги
- Что вам необходимо знать

Независимо от того, выступаете вы в первый или в пятисотый раз, эта книга подскажет вам, как можно улучшить ваши ораторские способности. Она просто битком набита практическими идеями, конкретными методиками, приемами и советами. Начинающие ораторы с ее помощью откроют для себя много нового и смогут избежать наиболее распространенных ошибок. Опытные же лекторы наверняка оценят квалифицированные советы, щедро разбросанные на страницах этого издания. При этом книгу не обязательно читать от корки до корки (конечно, если вы захотите, вам никто не запретит это сделать). Вы легко можете пропускать отдельные разделы и даже целые главы, концентрируясь только на тех материалах, которые вам интересны. Однако чтобы определить, с чего начать чтение или из каких глав можно извлечь максимум пользы, эту главу я бы посоветовал вам прочесть целиком. Из ее разделов вы узнаете, какое “меню” предлагается вам во всех остальных главах.

Что вам необходимо знать

Перед тем, как выступить с речью на публике или даже просто написать ее, вам необходимо собрать большое количество информации. О том, с чего именно следует начать исследование, вы узнаете из глав 2 и 3.

Первые шаги

Просьба произнести речь перед той или иной аудиторией запускает механизм принятия многих решений. Первое из них заключается в точном определении темы вашего будущего выступления. Даже когда тема задается заранее, у вас все равно остается возможность ее откорректировать. Как вы это сделаете, будет зависеть от вашей аудитории — и не только от ее возраста и пола, но также от образовательного уровня, убеждений и многого другого. Из главы 2 вы узнаете, какая именно информация понадобится вам при подготовке к выступлению и как ее можно получить.

Поиск интересных материалов

Не столь важно, о чем вы собираетесь говорить: любое выступление можно намного улучшить, если провести небольшое исследование. В данном случае я не имею в виду только поиск конкретных фактов и данных статистики. Ничуть не менее полезны вам будут интересные цитаты, шутки и разного рода истории. Глава 3 предложит вам широкий выбор поисковых методик, вроде традиционного поиска информации в библиотеках и на специальных сайтах во Всемирной паутине. Здесь же вы узнаете, как получить данные от других людей, которые будут проводить исследование за вас — причем совершенно бесплатно.

Организация речи

После того как вы определились с темой выступления и провели необходимые исследования, подошло время организовать вашу речь. Для плавного ее течения вы можете выбрать одну из следующих структурных моделей: проблема и решение; прошлое, настоящее и будущее; причина и следствие. В главе 4 вы найдете целый ряд идей по структурной организации речи. В ней также рассказывается о том, как составить план, который поможет вам подготовиться к выступлению, и точно уложиться в регламент.

Подготовка речи

Многие люди очень боятся выступать перед публикой. Написание же речи они воспринимают просто как непреодолимое препятствие, вроде Большого Каньона. При этом на ее подготовку по

всем правилам у них уходит необычайно много времени. Но не все так сложно, как может показаться! В этой части книги вы найдете все, что нужно знать для того, чтобы быстро и эффективно написать речь на любую тему.

Выбор материала

Итак, вы провели исследование и составили план своего выступления. А теперь настало время нарастить на этот скелет немного мяса (если же вы вегетарианец, то вырастить на ветвях листвы.) Если вы ищете способ, как очаровать и увлечь публику статистикой, историями и примерами, то вам невероятно повезло. В главе 5 я расскажу о всевозможных видах материалов, которые можно использовать в вашей речи.

Начало и конец речи

Многие полагают, что любое выступление нужно начинать с шутки. В то же время аудиторию можно заинтересовать и при помощи риторического вопроса или цитаты. Кстати, их можно использовать как в начале вашего выступления, так и в его конце. В главах 6 и 7 я поделюсь отличными идеями о том, как начинать и заканчивать выступление, сделав его выводы понятными для аудитории.

„Шлифовка“ выступления

Любой человек может насмех сострять речь, однако этого мало. Вы должны сделать ее запоминающейся. Хотите научиться строить фразы, подбирать аргументы, примеры или истории из жизни, которые слушатели никогда не забудут? А может быть, вам нужны советы по поводу того, как безупречно выступить вопреки волнению? В таком случае сразу же открывайте главы 8–10. Именно в них я рассказываю, как без особого труда “отшлифовать” и подать речь аудитории.

В чем смысл вашего выступления?

Конечно, ваша речь может быть предельно ясна для вас, однако она, прежде всего, должна быть понятна вашей аудитории. Если вы не уверены в том, что хорошо умеете раскрыть смысл своей речи, обязательно прочтите главу 8. Вы узнаете, как сделать так

чтобы ваши выступления были абсолютно понятными и выгодно отличали вас от других ораторов.

Выбор стиля

Чтобы придать своей речи немного живости, вам вовсе не обязательно быть поэтом или писателем. Просто помните, что некоторые слова и фразы могут быть более выразительными, чем другие — нужно только правильно их подобрать. О том, как можно приправить речь яркими, запоминающимися образами, вы прочтете в главе 9.

Наглядные пособия

Если вам необходимо потешить взор аудитории и украсить свое выступление, откройте главу 10. Из нее вы узнаете о том, как подготовить отличные иллюстрации, а также избежать наиболее распространенных ошибок. В этой главе вы найдете различные варианты использования наглядных пособий, начиная от компьютерной программы *PowerPoint* и заканчивая старыми добрыми плакатами.

Путь к успеху

После того как вы написали блестящую речь, которая доступно и в полной мере раскрывает тему, у вас остается одна проблема: выступить с ней перед публикой. Если вашей целью являются продолжительные аплодисменты, переходящие в овации, то особенно полезны вам будут главы 11–14.

Преодоление страха перед сценой

С честью пройдя все испытания и написав блестящую речь, вы вряд ли захотите все испортить, потеряв сознание во время выступления. Найти способ, который позволит вам подавить в зародыше все тревоги и волнения, вам поможет глава 11. В ней вы найдете антистрессовые техники, опробованные многими профессиональными ораторами.

Язык тела и жестикация

То, как вы двигаетесь и устанавливаете зрительный контакт со слушателями, существенным образом влияет на их восприятие

вашей речи. Если вы хотите убедиться в том, что ваши вербальные и невербальные сообщения соответствуют друг другу, откройте книгу на главе 12. В ней подробно рассказывается о том, как во время выступления правильно двигаться, одеваться, смотреть, держать руки и справляться со своими привычками. Там же вы прочтете и об ошибках, которых следует избегать.

Ответы на вопросы

Умение правильно отвечать на вопросы аудитории само по себе является искусством. Что делать, если вы не знаете что ответить? Как реагировать на агрессивные вопросы? Как быть, если человек, задающий вопрос, не имеет ни малейшего представления, о чем он спрашивает? Все эти проблемы подробно рассматриваются в главе 13. Она поможет вам предвосхитить возможные вопросы, подготовить хорошие ответы и вызвать у аудитории желание пообщаться с вами подольше.

Как управлять аудиторией

Представьте, что ваше выступление просто великолепно, но слушатели пересбивают вас, засыпают, пока вы говорите, или массово покидают зал! Понимание аудитории имеет очень большую важность для любого оратора. Вы должны уметь быстро приспосабливаться к публике и осознавать, для чего вы это делаете. Если вы хотите узнать, как поладить с трудной аудиторией, как привлечь и удержать ее внимание, глава 14 к вашим услугам.

Подготовка к специальным выступлениям

Официальные выступления, экспромты, вступительные слова, дискуссии, дебаты, международные и виртуальные конференции — все это обычные ситуации. В то же время они существенно отличаются от “нормальных” речей, произносимых вами на собраниях или совещаниях. Специальные мероприятия потребуют от вас специальной подготовки, о которой вам подробно расскажут главы с 15-й по 20-ю.

Выступление в официальных учреждениях

У равнодушных граждан существует много возможностей выступить на парламентских слушаниях, заседаниях городского или

школьного совета, различных комиссий и т.д. Однако у всех этих заседаний есть свои правила. К примеру, это может быть предварительная запись ораторов, регламент, требования относительно раздаточных материалов и правила этикета. Глава 15 предлагает вашему вниманию обзор всех этих правил, а также эффективные стратегии для убеждения государственных должностных лиц.

Выступление экспромтом

Одна из самых распространенных и самых страшных речевых ситуаций возникает тогда, когда вас неожиданно просят встать и сказать несколько слов на некую тему. С одной стороны, хорошо, что вам не надо тратить много времени на подготовку речи. Но с другой стороны, это как раз и плохо. Глава 16 расскажет вам, как предвидеть такие ситуации и как их планировать, выдавая потрясающие экспромты.

Представление других выступающих

Если вам придется представлять человека, выступающего на собрании, конференции или совещании, вы, вероятно, захотите узнать, как это сделать правильно. Нужно ли при этом говорить длинно и вычурно или просто пересказать биографию оратора? А может быть, стоит провести специальное расследование и раскопать о нем какую-нибудь "тайную" информацию? Обо всем этом вы узнаете из главы 16.

Круглые столы

Некоторые люди полагают, что на подобных собраниях выступать легко. Они думают так потому, что другие участники дискуссии всегда могут подхватить обсуждаемую тему и заполнить неловкие паузы. Однако если вы разделяете такие взгляды, то должны помнить, что аудитория будет *сравнивать* вас с другими выступающими. Поэтому будет лучше, если вы произведете на нее хорошее впечатление. В главе 17 рассказывается о том, как во время дискуссии или круглого стола выгодно выделиться на фоне других ораторов.

Дебаты

Приходилось ли вам иметь дело с детьми, учителями, соседями, парковщиками автомобилей, либералами или консерваторами?

А как насчет общения с экстремистами любых типов или менеджером магазина, в который вы хотите вернуть купленную ранее вещь? Если ситуация вам знакома, можете считать, что уже имеете определенное представление о дебатах. В главе 18 описывается ряд эффективных приемов, благодаря которым в следующих дебатах вы легко сумеете обставить любого противника.

Международные конференции

Благодаря глобализации экономики в наши дни все большему количеству людей приходится выступать перед международной аудиторией. При этом, как бы ни была велика языковая проблема, культурные различия между народами могут быть еще больше. Но не переживайте. Подготовиться к любому международному собранию вам поможет глава 19, которая подскажет, как легко избежать многих неловкостей и недоразумений.

Виртуальные конференции

В наши дни конференции все чаще проходят в виртуальном пространстве, тогда как вы, возможно, больше привыкли к непосредственному контакту с аудиторией. Поэтому перед тем, как выступать на очередном виртуальном мероприятии, я советую вам прочесть главу 20. В ней вы найдете отличные приемы, позволяющие значительно увеличить эффективность вашего выступления.

Великолепные десятки

В этой части книги я поделюсь с вами секретами того, как наполнить вашу речь юмором — даже если вы совсем не умеете шутить. Представленные в ней техники настолько просты, что вы удивитесь, почему не использовали их раньше. Также я подскажу вам, на что нужно обращать внимание перед самым началом выступления.

Подготовка к выступлению

В этой главе...

- С чего начать подготовку к выступлению
- Сбор информации о ваших слушателях
- Как установить контакт с аудиторией

Начало всегда является наиболее тяжелым этапом любой работы. Не является исключением из этого правила и написание речи — особенно, если вы не хотите ее произносить. Но не волнуйтесь. Подготовка речи вовсе не обязательно должна быть мучительной. Наоборот, этот процесс может быть даже забавным. По крайней мере, сочинять текст выступления гораздо веселее, чем есть лимон.

В этой главе я покажу вам несколько простых приемов, с помощью которых вы сможете подготовить великолепную речь.

Важные приготовления

Процесс создания речи начинается никак не с того момента, когда вы становитесь перед публикой и открываете рот. Он начинается даже не тогда, когда вы берете ручку и садитесь за написание текста. На самом деле, этот процесс начинается еще до того, как вы принимаете предложение выступить. В следующих разделах мы обсудим моменты, которые вам следует принять во внимание, перед тем как садиться за сочинение речи. Здесь же вы найдете и описание проблем, которые необходимо рассмотреть со всех сторон, прежде чем соглашаться выступить перед аудиторией.

Выступать или не выступать?



Вы вовсе не обязаны произносить речь каждый раз, когда вас об этом попросят. Конечно, если подобная просьба исходит от вашего начальника, то лучше ему не отказывать. Но в данном случае я имею в виду ситуации, в которых у вас есть свобода выбора. К сожалению, мало кто из людей задумывается над тем, хотят ли они выступать и следует ли им это делать.

Если вы хотите принять правильное решение, то, прежде чем согласиться на очередное выступление, обдумайте такие моменты:

- ✓ **Есть ли свободное время в вашем рабочем графике.** Наверное, вы сильно удивились, подумав, что я говорю о чем-то давно вам известном. Однако запомните: когда вас просят выступить с 30-минутной речью, это еще не означает, что выступление займет именно полчаса. Конечно же, вам понадобится время на дорогу туда и обратно. Вам также придется выделить некоторое время, чтобы ответить на вопросы слушателей и пообщаться с ними после выступления. (Подробнее об этом общении вы прочтете в главе 13.) Кроме того, вы, наверняка, не ограничитесь кивком пригласившим вас людям. Таким образом, 30-минутная речь может отнять у вас половину дня.
- ✓ **Будет ли у вас время для подготовки.** Вы должны быть уверены в том, что вам хватит времени для написания первоклассной речи. Это должно быть выступление, которым бы вы могли гордиться, и которое бы соответствовало ожиданиям аудитории. Конечно, было бы здорово иметь точную формулу, благодаря которой написание речи являлось бы парой пустяков. Увы, в действительности на подготовку 30-минутного выступления у вас могут уйти часы, дни, недели и даже месяцы. Все зависит от аудитории, на которую оно рассчитано, и от того, насколько велика его важность. Только вы можете решить, сколько времени понадобится на подготовку.



Я ни на секунду не сомневаюсь в том, что вы — великий оратор. Однако не забывайте, что многие люди готовы на любую лесть, только чтобы вы приняли их предложение, особенно, когда им очень нужно заполнить паузу. Не теряйте голову от подобных похвал. Даже если вы действительно являетесь идеальной кандидатурой, возможно, вы не можете или просто не хотите выступать. Если обдумав все перечисленные выше моменты, вы решаете, что это выступление не для вас, вы вполне можете вежливо отказаться.

Почему Вы Выступаете

В мире существуют три категории ораторов: творцы событий, наблюдатели за происходящим и те, кто не понимает, что происходит.

Если вы не хотите пополнить третью категорию, то, прежде всего, должны точно знать, по какой причине выступаете. Разобраться в этом вам помогут следующие советы.

- ✓ **Определите цель вашей речи.** Вы хотите информировать, убедить, вдохновить или развлечь аудиторию?
- ✓ **Изучите вашу мотивацию для выступления и мотивацию аудитории для его прослушивания.** Вас попросили выступить? Вам велели выступить? Вы хотите выступить? Желает ли аудитория вас слушать? Может быть, людей заставили слушать? Будут ли они слушать ваше выступление?

Однако как бы тщательно вы ни анализировали свою речь, задача от этого не меняется — вы должны понять, по какой причине выступаете. Вряд ли вы хотите заканчивать свою речь, не понимая что произошло.

Постановка понятных целей

Большинство людей, решаясь выступить с речью, или вообще не ставят перед собой никаких целей, или видят их размытыми и неопределенными. Например, они хотят произвести фурор, впечатлить коллег по работе и руководство или выполнить взятое на себя обязательство. В то же время, четкое определение того, чего вы надеетесь достичь своим выступлением, намного облегчает его подготовку.

Вот примеры целей, которые вы можете перед собой поставить.

- ✓ Укрепить свой авторитет.
- ✓ Убедить аудиторию принять вашу точку зрения.
- ✓ Дать аудитории некоторые разъяснения.
- ✓ Развеселить сидящих перед вами людей.



Перед тем, как приступить к составлению речи, выпишите на отдельном листке бумаги ее цель. Так вам будет проще решить, какие материалы включить в выступление, а какие выбросить. В готовой речи не должно быть ничего, что могло бы помешать достижению вашей цели.

Сбор необходимой информации

Независимо от того, с какой именно речью вас пригласили выступить, вы должны сразу же выяснить некоторые моменты. Прежде всего вам нужно узнать имя и телефон пригласившего вас человека — вашего контактного лица. Имея исходные данные, вы сможете попросить этого человека предоставить вам всю необходимую информацию. Ниже я попробую перечислить вопросы, на которые вам желательно получить ответы.

Для начала поинтересуйтесь о предстоящем мероприятии, чтобы понять его правила и связанные с вами ожидания.

- ✓ Какова цель данного собрания?

- ✓ Плановое это мероприятие или особое?
- ✓ Официальное оно или неофициальное?
- ✓ Каковы правила мероприятия — очень строгие или свободные?
- ✓ Будет ли ваше выступление гвоздем программы?

Затем задайте вопросы о формате мероприятия, чтобы ваша речь имела необходимую продолжительность и стилистику, а также соответствовала ситуации.

- ✓ Какова будет повестка дня этого собрания?
- ✓ В каком формате планируется ваше выступление:
 - обычного собрания?
 - выездного собрания?
 - дискуссии?
 - до, во время или после еды?
- ✓ В котором часу вы должны начать свое выступление?
- ✓ Сколько времени на него отводится?
- ✓ Будут ли другие выступающие?
- ✓ Когда они будут говорить?
- ✓ О чем они будут говорить?
- ✓ Будет ли там выступление, противоположное вашему?
- ✓ Что запланировано перед вашим выступлением?
- ✓ Что должно произойти после вашего выступления?

Подробно расспросите о помещении, чтобы убедиться, что там будет все необходимое, расставленное так, как вы предпочитаете.

- ✓ Где именно вы будете выступать:
 - в помещении или под открытым небом?
 - что это будет за помещение: банкетный зал, комната или зал для собраний, учебная аудитория и т. д.?
- ✓ Что будет находиться в помещении?
- ✓ Какая аппаратура будет в вашем распоряжении?
- ✓ Будет ли в этом помещении сцена/стол/кафедра?

Задайте вопросы о вашей аудитории, чтобы представить, в каком настроении она будет во время вашего выступления и какой реакции от нее можно ждать.

- ✓ Сколько человек будет на вашем выступлении?
- ✓ Было ли им приказано его прослушать?
- ✓ Придут ли эти люди, чтобы послушать вас или по иной причине?
- ✓ Что они знают по теме вашего выступления?
- ✓ Будут ли они торопиться покинуть зал после речи?
- ✓ Будут ли они выпивать во время вашего выступления?
- ✓ Будут ли они входить и выходить из зала?
- ✓ Как они реагировали на других ораторов?
- ✓ О чем с ними говорили (или еще будут говорить) другие ораторы?
- ✓ Чего они ожидают от вас?

Более подробно об анализе потенциальной аудитории вы сможете прочесть ниже, в разделе “Анализ аудитории”, а также в главе 14.

Согласование темы



Вы можете влиять на выбор темы вашего выступления гораздо больше, чем вам кажется. Когда вас просят выступить на определенную тему, это еще не значит, что разговор окончен. Наоборот — он только начинается. Если вам не нравится тема, вы вполне можете попросить ее изменить. Многие организаторы мероприятия будут только рады пойти навстречу вашим пожеланиям. Если же вы не можете полностью поменять тему выступления, попробуйте преобразовать ее приемлемым для вас образом.

Даже когда вы связаны рамками определенной темы, у вас все равно остается некоторая свобода действий. Предположим, что вы компьютерный гений и вас попросили выступить с лекцией о новейшей версии некоего программного обеспечения. Будете ли вы давать широкий обзор компьютерных программ? Дадите ли

вы конкретные советы по использованию этой программы наиболее эффективным образом? Расскажите ли историю ее разработки? Как видите, у вас сохраняется право выбора того, как можно сузить заданную тему.

Иногда вам может быть предоставлена и вовсе полная свобода выбора темы, потому что многих организаторов не волнует, о чем именно будет ваш спич. Вам могут дать лишь неопределенные указания: например, "поговорить о бизнесе". Устроители мероприятия могут также попросить вас рассказать аудитории что-то легкое и интересное. (Если хотите больше узнать о выборе темы, обязательно прочтите следующий раздел "Анализ аудитории".)

Анализ аудитории

Контакт с аудиторией безусловно важен, но как его установить? Прежде всего, нужно как можно больше узнать о ваших слушателях: кто они, во что верят, почему пришли на ваше выступление. Этот процесс называется *анализом аудитории*.

Чем больше подобной информации вы соберете, тем полнее сможете представить себе интересы аудитории. Стремясь же удовлетворить эти интересы, вы увеличите вероятность того, что вас будут внимательно слушать. Демонстрируя свои знания о слушателях, вы непременно будете иметь у них успех. Ваша осведомленность польстит аудитории. Она покажет, что вам не безразличны люди в зале, и вы побеспокоились, чтобы кое-что о них узнать.

Анализ аудитории также поможет правильно подготовить ваше выступление. Он позволит структурировать содержание вашего спича, определив аргументы и примеры, которые вам следует использовать. Кроме того, он покажет, насколько сложными могут быть ваши объяснения, каких великих людей стоит процитировать и т.д.

Демографические данные

Первое, что я всегда хочу знать о моей будущей аудитории — это количество человек, перед которыми я буду выступать. Сколько людей будет слушать меня в помещении или на площадке под открытым небом: десять, сто или тысяча? Дело в том, что численность аудитории определяет множество аспектов вашей речи. Например, большое количество слушателей не позволяет использовать некоторые виды наглядных пособий и требует от

вас говорить в микрофон. Немногочисленные аудитории часто менее формальны, но также имеют свои особенности. Приемы, которые хорошо проходят с большой группой слушателей, в маленькой будут казаться, по меньшей мере, глупыми. (Фраза “Повернитесь назад и пожмите руки людям, сидящим за вами” не работает, если слушатели занимают всего лишь один ряд.)

Вторая вещь, которой я непременно интересуюсь, — это характер аудитории. Каковы взаимоотношения между ее членами? Все ли они работают в одной организации? Объединяют ли их общие интересы? Я использую эту информацию для того, чтобы заложить фундамент моей будущей речи. Если у слушателей много общего, я смогу использовать в своей речи понятия и идеи, которые будут понятны им всем. При этом мне не придется тратить время на подробные объяснения.

Следующая информация, которая мне нужна, — это точные данные о демографии будущей аудитории. Как правило, меня интересуют такие особенности слушателей.

- ✓ Возраст.
- ✓ Пол.
- ✓ Образовательный уровень.
- ✓ Уровень дохода.
- ✓ Религия.
- ✓ Профессия.
- ✓ Расовая/национальная принадлежность.
- ✓ Политические взгляды.
- ✓ Культурные традиции.



Вместо того чтобы тратить время на подробную перепись населения, лучше сразу нацелиться на выяснение действительно важных параметров. Вам, наверняка, говорили о необходимости собрать как можно больше демографической информации о ваших слушателях. Однако при этом вы рискуете собрать намного больше данных, чем вам понадобится на практике. Конечно, теоретически вы можете отобразить в своей речи все характеристики аудитории до единой. Но на самом деле у вас может не хватить для этого времени или настойчивости.

Предположим, что вы работаете в фармацевтической компании, и вас попросили представить ее перед группой потенциальных инвесторов. Так ли уж сильно повлияют на ваше выступление возраст, пол или религиозные убеждения ваших слушателей? Конечно, вы можете позаботиться о том, чтобы наилучшим образом использовать имеющуюся у вас информацию. Однако на вашу речь гораздо больше повлияют знания о роде занятий ваших слушателей и уровне их образования. Являются ли потенциальные инвесторы врачами? (В этом случае они могут знать о лекарствах больше, чем вы.) Может быть, они профессиональные советники по капиталовложению? Или они просто богатые люди, слабо разбирающиеся в финансировании? (Если так, то насколько сложным должен быть ваш доклад и упоминаемые в нем цифры?) Думайте и решайте.

О чем они думают?

Концентрируясь на демографии, многие ораторы забывают об убеждениях и жизненных ценностях своей аудитории. Причина проста: добыть информацию о них непросто. Легко установить, какой процент вашей аудитории составляют мужчины или женщины, но очень трудно понять, о чем они думают. При этом убеждения, понятия и ценности слушателей очень сильно влияют на их толкование всех аспектов вашей речи.

Что же именно вам необходимо знать? По существу, вы должны уметь составить интеллектуальный портрет вашей аудитории. Вы должны понять, “откуда они вышли”. И человек, попросивший вас выступить, должен вам в этом помочь. Приведу вам примеры некоторых вопросов, на которые вы, скорее всего, захотите получить ответы.

- ✓ Что думает аудитория относительно предмета вашей речи?
- ✓ Как она относится к вам как к оратору?
- ✓ Какие стереотипы будут к вам применены?
- ✓ Есть ли у некоторых слушателей скрытые ожидания относительно вашего выступления?
- ✓ Какие жизненные ценности для аудитории являются важными?



Хотите начать свое выступление с элементарных понятий? Тогда вам надо точно установить, что аудитории уже известно. Две самые большие ошибки ораторы делают тогда, когда говорят слишком сложно или, наоборот, слишком просто. Поговорите с человеком, который вас пригласил, и определите, насколько сложной должна быть ваша речь.

Перед тем как начать подготовку к выступлению, вам необходимо обдумать такие вопросы.

- ✓ Насколько хорошо аудитория разбирается в теме вашего выступления?
- ✓ Будут ли среди слушателей эксперты по этой теме?
- ✓ Слышали ли эти люди другие выступления по данной теме?
- ✓ Чем она для них интересна?
- ✓ Будут ли они понимать профессиональный жаргон, связанный с темой?
- ✓ Известно ли им об основных идеях вашего выступления?
- ✓ Думают ли они, что им многое известно по вашей теме?
- ✓ Как они получили имеющуюся у них информацию?

✓ Знакомы ли они с вашим подходом и вашей точкой зрения по данной теме?

Напомню еще раз, что ответы на эти и подобные им вопросы играют очень важную роль при составлении вашей речи. От знаний аудитории зависит, насколько подробно вам придется объяснять, насколько сложным будет ваш язык и какие примеры вам нужно будет использовать.

Есть контакт!



Одной из главных ваших целей должно быть создание атмосферы взаимного доверия и симпатии с аудиторией. Под этим я подразумеваю чувство глубокого взаимопонимания. В следующих разделах я предложу вам несколько способов достижения этой цели.

Сближение с аудиторией

Чтобы сблизиться с аудиторией, вам необходимо поставить ее нужды и интересы выше собственных. Это действительно отличный способ, благодаря которому вы и ваши слушатели станете ближе друг другу. Ниже вы найдете несколько замечательных приемов, при помощи которых можно без труда установить контакт с любой аудиторией.

Концентрируйтесь на интересах людей

Конечно, вы не должны забывать о собственных целях, однако вряд ли они будут достигнуты, если вас не будут слушать. Например, если люди целый день внимали различным ораторам, лучше дать им отдых и сократить свое часовое выступление до 20 минут. Сделайте это — и аудитория вас полюбит.

Обсуждая проблемы, придерживайтесь точки зрения своей аудитории

Позвольте аудитории почувствовать, что вы можете увидеть мир и существующие в нем проблемы ее глазами. Мой самый любимый пример на эту тему — рассказ консультанта по управленческой коммуникации Джима Лукашевски. Однажды ему необходимо было провести презентацию для работников крупной компании по переработке отходов. Поскольку, по словам Джима, «вся верхушка компании ранее работала простыми мусорщика-

ми”, он специально три дня проработал на мусороуборочной машине. Об этом он и сообщил аудитории уже в начале своей презентации. После этого “они были готовы есть из моих рук”, — вспоминает Джим. Не совсем удачное описание, как по мне, но, тем не менее, тактика Джима сработала. Он установил связь со своей аудиторией, продемонстрировав понимание ее проблем. Ведь он так же, как и его слушатели грузил мусор в бак грузовика.



Людям нравится получать информацию, тем или иным образом связанную с их профессией. Но если у вас нет соответствующего опыта, вы можете заменить его отличными теоретическими знаниями. Нужно только сразу признаться в этом — иначе вы рискуете потерять доверие слушателей. (Подробнее о том, как найти и эффективно использовать такую информацию вы узнаете из главы 3.)

Превратите личный опыт в универсальный

Хоть аудитория и любит послушать о личном опыте оратора, постоянное упоминание местоимения “я” может настроить ее против вас. Вы же не хотите оставить о себе впечатление, как о самовлюбленном человеке. Поэтому, продолжая делиться своим личным опытом, найдите и подчеркните его универсальные стороны. Известный консультант по юмору Джон Кэпту использовал этот метод при обучении комедийных артистов, которым просто необходим контакт с аудиторией. Однако этот метод может использовать каждый из вас, когда захочет рассказать о себе другим людям.

- ✓ **Пример 1.** “Знаете ли, я когда-то работал сантехником. Сейчас я расскажу вам, как однажды смыл в унитаз аллигатора и он закупорил канализацию”.
- ✓ **Пример 2.** “Делали ли вы когда-нибудь работу, которую ненавидели, но не могли бросить, потому что вам нужны были деньги? Я, например, когда-то работал сантехником и не мог бросить эту работу, потому что нуждался в деньгах. Давайте я расскажу вам, что случилось, когда канализацию закупорил аллигатор, попавший в унитаз”.

Во втором примере сантехник рассказывает ту же самую историю, что и в первом, однако аудитория относится к нему совершенно иначе. В этом случае он не просто сантехник, который рассказывает о своей работе. Он — человек, переживший во время своей грязной работы смешную ситуацию, а это может понять каждый.

Исходите из интересов слушателей

Ориентируясь во время выступления на интересы аудитории, вы сможете больше привлечь ее внимание. Этот прием демонстрирует осведомленность оратора и дает людям понять, что выступающий постарался их изучить. В этом случае даже минимальная адаптация речи к интересам слушателей дает длительный положительный эффект. У меня были выступления, в которых я пять или шесть раз специально затрагивал интересы определенной части аудитории. После этого я всегда купался в похвалах слушателей по поводу работы, проделанной мною для изучения их проблем. Поэтому мой вам совет: комментируйте то, с чем сталкиваетесь — местный бизнес, новости, события или обычаи, людей, перед которыми выступаете, и т.д. Польза от таких шутливых замечаний, похвал или нейтральных наблюдений будет для вас просто неоценима.

Как президент Рональд Рейган устанавливал контакт со своей аудиторией

Когда Рональд Рейган был президентом, он устанавливал контакт со слушателями, находя общие с ними черты. Он также демонстрировал знания о людях, которые его слушали, и сочувствие к их проблемам. Приведу лишь несколько примеров.

Выступление перед членами Международной ассоциации начальников полиции.

“Между вами и мной есть пара общих моментов. Гарри Труман однажды так сказал о работе, которую я имею честь выполнять: “Быть президентом — это все равно что ехать верхом на тигре: человек должен держаться на тигре как можно дольше, иначе будет проглочен”. Вот уж поистине точное описание того, как вы зарабатываете себе на жизнь”.

Выступление перед членами Американской медицинской ассоциации.

“Мне доставляет большое удовольствие выступать на ежегодном собрании Совета представителей АМА. И я бы хотел от всей души поздравить доктора Джирку и доктора Бойля с их новыми должностями. Не могу также отделаться от мысли, что лучшее место и время для приступа ревматизма трудно придумать”.

Выступление перед лауреатами Президентской награды за успехи в преподавании естественных и математических дисциплин.

“Как прекрасно, что все вы собрались сегодня в Белом доме. Мы очень хотим, чтобы вы получили удовольствие от нашей встречи в узком кругу. Поэтому я прошу вас: откиньтесь на спинку стула, расслабьтесь и перестаньте думать о том, чем занимаются студенты с заменяющими вас преподавателями”.



Подключите свое воображение и поразмыслите над тем, что могло бы произвести на вас впечатление в речи постороннего человека.



Во что бы то ни стало избегайте оскорблений! Собираясь использовать в своей речи имя вашего слушателя или знакомого аудитории человека, обязательно наведите о нем справки. Кроме того, если вы хотите подшутить над кем-нибудь или чем-нибудь, лучше обсудите это с организаторами мероприятия. Иначе может оказаться, что вы шутите по поводу фирмы, босс которой сидит в зале.

Нажимайте на „горячие клавиши“

Намеренно поднимайте в своей речи спорные вопросы — что-то такое, что может стать источником небольшой полемики с аудиторией. При этом ваша информация должна противоречить взглядам всей аудитории. Она ни в коем случае не должна задевать интересы нескольких человек, тогда как остальной публике не будет до нее дела. С другой стороны, следите, чтобы поднятый вами вопрос был не слишком сложным для аудитории, и тогда контакт с ней будет надежным и прочным.

Приведу вам мой самый любимый пример по этому поводу. Однажды я выступал с речью и предположил, что у слушателей плохая память, поскольку они записывали все, что я говорил. "Вы тратите слишком много бумаги для ксерокса", — заметил я. Аудитория взорвалась от смеха и зааплодировала. В чем же была причина подобного поведения? Моими слушателями были сотрудники компании, которая входила в рейтинг *Fortune 500*. В целях экономии им было приказано сократить использование копировальной бумаги. Они же считали подобное распоряжение смешным и нелепым.



Простейший способ найти спорный вопрос — это выяснить у контактного лица, существует ли недавно принятый закон, который не нравится вашей аудитории. Может быть, такой законопроект только рассматривается? В случае положительного ответа считайте, что отличный материал у вас в кармане.

Узнайте о чувствах слушателей

Если планируется, что вы будете выступать при каких-то особых обстоятельствах, узнайте о них подробнее. Возможно, ваши слушатели изнемогают от жары в душной и переполненной комнате? Может быть, они предпочитают быть где угодно, только чтобы не слушать вас? Существуют ли у них конкретные предположения относительно вашей персоны? Заранее выясните все о возможных проблемах и претензиях к вам как к оратору. Иначе между вами и вашей аудиторией в течение всего выступления может сохраниться непреодолимый барьер.

Выделите подгруппы слушателей и обращайтесь к ним



Не забывайте о том, что аудитория может состоять из различных групп, каждая со своими нуждами и ожиданиями. При этом, чтобы создать атмосферу взаимопонимания со всей аудиторией, вам придется найти нужные слова для каждой из этих групп.

Наиболее простой пример такой ситуации — это званый обед, на который приглашены супружеские пары. Половина аудитории будет состоять из работающих мужчин, например, инженеров, докторов и т.д. Другая же половина — их жены — поделится на

две категории: работающих женщин и домохозяек. Таким образом, у вас сразу появляется три группы. А из работающих жен, вероятно, можно будет выделить еще несколько подгрупп.

Как подчеркнуть полезность Вашего выступления

Убедитесь, что аудитория знает, чего она ждет от вашего выступления. Сразу же подчеркните, какую выгоду смогут извлечь слушатели из вашей речи, а потом мимоходом напомните им об этом еще несколько раз.

Подсознательно все люди спрашивают себя о том, что им может дать ваше выступление. Вашим слушателям интересно, услышат ли они что-нибудь такое, что поможет им сохранить или заработать деньги, сэкономить время, преодолеть смущение или страх. Секс и здоровье также являются темами, во все времена вызывающими интерес публики. Эти универсальные темы объединяют людей разного возраста, пола, культуры и места проживания.

Принимаемся за исследования

В этой главе...

- Как получить информацию из разнообразных источников
- Исследования, бесплатно проведенные для вас другими людьми
- Поиск материалов и свежих идей в Internet

Как-то раз один руководитель повесил в своем офисе плакат, на котором было написано: "Сделай это сейчас". На следующий день уволился его старший менеджер по продажам, секретарша попросила о повышении зарплаты, а деловой партнер потребовал себе налоговые льготы. Однако несмотря на рискованные последствия, я советую вам то же самое: "Сделайте свою работу прямо сейчас". Если вам необходимо выступить с речью, начните подготовку немедленно. Откройте сборник цитат и афоризмов. Сходите в библиотеку. Посидите в Internet. Позвоните в музей. Делайте все, что угодно, но только начните.

Конечно, вам необходимо знать, с чего начать, а именно: где взять информацию для подготовки вашей речи. Так вот: ищете ли вы тему для выступления, важные проблемы для освещения или материал, вроде шуток, цитат, цифр и историй, вам необходимо провести исследование. Ниже я собираюсь поделиться с вами некоторыми советами и приемами, которые помогут облегчить вашу задачу. (Отличные методы поиска информации вы также найдете в главе 5.)

Подбор источников

Один мудрый человек когда-то сказал, что гораздо интереснее слушать того оратора, который лично беседовал с философом, чем того, кто только читал о нем. И это правда. Когда это возможно, люди предпочитают послушать о неких событиях или жизненном опыте из первых уст. Когда же это невозможно, получить информацию от очевидца тех или иных событий могут помочь исследования литературы.

Если вы лично говорили с философом, значит, вы имели дело с первоисточником той или иной информации. Если же вы читали о том, кто говорил с философом, вы имели дело с вторичным источником информации. При этом оба типа источников являются ценными и полезными. В этом разделе я рассказываю вам о том, как найти источники информации, необходимой для составления успешной речи. Одни из них могут иметь первостепенное значение, другие — второстепенное, но все они будут вам одинаково полезны.

Как добыть нужную информацию

Если вы достигли уже того возраста, когда вас просят произнести речь, значит, вы обладаете достаточным жизненным опытом, который можно использовать в выступлении. Это могут быть случаи из вашей жизни, рассказы о войне, ваше видение тех или иных вопросов и конкретные наблюдения. Такие истории часто являются наиболее интересной частью вашей речи: люди охотно слушают их и легко запоминают. Но как их подобрать? Даже когда они хранятся в тайниках памяти, вытащить их отсюда для многих людей весьма непросто. В следующих двух разделах я расскажу вам о том, как с успехом использовать в вашем выступлении примеры из жизни.

Создание нового „личного опыта“

Какой бы ни была тема вашей речи, вы всегда можете использовать в ней примеры из жизни. Даже если вы не знаете ни одной подходящей истории — это вовсе не повод расстраиваться. Нужно лишь немного потрудиться и отыскать парочку. Обратите внимание на следующие примеры.

- ✓ Предположим, вы планируете сослаться в своей речи на строительство жилых домов как показатель экономического развития. В этом случае просто прокатитесь по городу и посчитайте увиденные новостройки. Вот у вас уже и появился собственный опыт, который можно добавить к официальным цифрам. Теперь расскажите о своих впечатлениях примерно так: "Одним из важнейших показателей экономического роста является строительство нового жилья. Вчера по дороге на работу мне удалось насчитать 15 новостроек. Каждая из них просто запружена рабочими, которые готовят опалубку, заливают бетон или кладут кирпичи. Повсюду лежат доски и мешки с цементом. Самосвалы приезжают, выгружают стройматериалы и уезжают за новым грузом. Архитекторы изучают чертежи, продавцы сэндвичей стоят со своими тележками и продают еду строителям. Просто удивительно, как строительство домов может вызывать такую экономическую активность. Поэтому очень хорошо, что за прошлый год объемы строительства жилья в целом по стране увеличились на X процентов".
- ✓ Допустим, вы планируете поговорить о телевидении. Тогда вам необходимо посмотреть хотя бы несколько передач. После этого вы сможете сказать: "Вчера я решил отдохнуть и включил телевизор. И вы знаете, что я увидел? Это была не реклама, которая, как мне кажется, идет нескончаемым потоком, и не одно из игровых шоу — глупых и бессмысленных. Это было новое реалити-шоу. Но если это реальность, то я живу в стране грез".
- ✓ Может быть, вы хотите поговорить о политике? Тогда могу посоветовать посетить заседание городского совета. Это позволит вам сказать: "Один известный сенатор однажды сказал, что вся политика делается на местах. Я вспомнил об этом, когда посетил заседание городского совета. Если вы хотите понять, что такое местная политика, то лучшего места вам просто не найти. Каждая выбоина и трещина в ас-

фальте, каждое чрезмерно разросшееся дерево вызвали продолжительные дискуссии. Политические взгляды на такие проблемы просто очаровательны; а сами проблемы решаются с той же скрупулезностью, что и вопросы национальной политики. Побывав на подобном заседании, вы поймете, что смыслом всей политики является решение тех или иных проблем”.

Использование того, что есть под рукой

Конечно, всем известно, что наиболее легкая и доступная информация — это информация, которая у вас уже есть. Например, если вы учитель, у вас, наверняка, есть пара историй о дурацких оправданиях студентами своих опозданий. Вы можете проиллюстрировать ими свои взгляды на то, как важно быть ответственным и не выдумывать неправдоподобных объяснений. Особенно хорошо этот прием работает, когда вас слушают преподаватели или люди, которые по долгу службы контролируют работу целого коллектива.



Ваш рассказ будет более убедительным и привлекательным для аудитории, если вам удастся точно передать в нем эмоции. Сделайте акцент на *разочаровании*, испытываемом вами, когда студенты придумывают свои глупые оправдания. При этом, даже если ваша аудитория состоит не из преподавателей, вас все равно поймут, потому что это чувство знакомо каждому человеку.

Консультант по юмору Джон Кэпту предложил свой способ поиска материала, позволяющего без труда устанавливать контакт с аудиторией. Суть его в том, что после определения темы выступления, нужно записать на бумаге несколько основных человеческих эмоций — любовь, злость, страх и т.д. Затем нужно подумать о том, какие жизненные события могут вызвать каждую из них. Механически пройдитесь по всем событиям, которые приходят вам в голову. Например, подумайте о том, что в жизни может вас рассердить. Если дело у вас не идет, сузьте рассуждения до пределов конкретной ситуации. Попытайтесь вспомнить случаи, когда вас рассердили сотрудники, родные, учителя или одноклассники, а может, футбольная команда, за которую вы болаете. Вот у вас уже и готова история из жизни, основанная на эмоциях. Теперь запишите ее и отредактируйте в лучшем виде.

Общение с нужными людьми



Одним из наилучших, но редко используемым ораторами первоисточников информации являются другие люди. У каждого из них есть, что рассказать, есть тот или иной жизненный опыт и свои идеи. При этом, чтобы заполучить такое огромное количество интересной информации, вам просто нужно переговорить с разными людьми. Так всегда делают писатели и журналисты. Так поступает полиция и даже ведущие ток-шоу. Однако ораторы почему-то склонны игнорировать беседы с людьми как источник информации. С их стороны это большая ошибка.

Организация и проведение таких бесед не представляет большой проблемы. Люди любят поговорить о своей работе и увлечениях. Если вам предстоит говорить о машинах, можно позвонить продавцу автомобилей и попросить о небольшой консультации. Я уверен, что большинство людей не откажут вам в этом. Наоборот, им доставит удовольствие поделиться с вами информацией. Какой бы ни была тема вашего выступления, вы всегда можете найти людей, которые сообщат вам интересные факты по тому или иному вопросу.

Каковы же особенности подобного интервью или разговора? Как правило, заканчивать его принято такими двумя вопросами: “Есть ли еще что-то, о чем я должен был бы у вас спросить?” и “Хотите ли вы что-нибудь добавить?” Хотя ответы на них помогут вам лучше узнать собеседника, при таком стандартном подходе вы вряд ли узнаете много полезного.



К счастью, существует более эффективный подход. Это вопросы, позволяющие вашему собеседнику порыться в памяти и выдать более свежую информацию. Покойный Джон Кэнту говорил, что вы всегда должны быть готовы задать единственный и наилучший вопрос из всех возможных: “Что вы узнали полезного о (тема вашего выступления) с тех пор, когда начали изучать эту тему?” Этот вопрос особенно важен в тех ситуациях, когда на разговор у вас отведено меньше минуты — в лифте, на деловом приеме, в самолете и т.д. Если у вас есть возможность задать всего один вопрос — задайте именно этот.

Поход в библиотеку



Каждый знает, что библиотеки битком набиты самым разнообразным материалом. Однако в то время как все остальные атакуют полки со справочниками, мы с вами последуем еще одному совету Джона Кэпту. Суть его в том, чтобы сделать своей первой остановкой в библиотеке *секцию детской литературы*. Детские книжки по интересующей вас теме лучше всего помогут вам составить план выступления, поскольку подают любую информацию в доступной форме.

Например, вам необходимо выступить с речью о минералах. В книгах для детей вполне могут оказаться главы, рассказывающие о том, как образуются минералы, и какими они бывают. Хорошо поискав, вы найдете там информацию об океанических, земных, драгоценных, строительных и прочих минералах. Каждая глава таких книг вполне может стать отдельным пунктом вашей речи. Названия же этих глав можно будет использовать, чтобы сузить границы вашей темы.

Чтение журналов

Лично я люблю читать *Wall Street Journal*, который является отличным источником данных статистики, всевозможных историй и примеров из жизни. Дело в том, что издатели журнала придерживаются правила, по которому в каждой передовице используется случай из жизни, подводящий читателя к дискуссии. Например, на первой странице может быть помещена статья, рассказывающая о ребенке, который получил травму в детском саду. Эта история отлично предвещает общие рассуждения об условиях, в которых находятся дети в детских садах. В равной степени она подойдет и для начала речи о количестве родителей, отдающих детей в детские сады, и о детском травматизме. Вы можете также использовать ее, когда будете рассказывать о правилах приема на работу воспитательниц. Таким образом, журналы могут стать для вас настоящей золотой жилой.

Отличные истории из жизни

Умение интересно рассказывать истории из жизни является одним из наиболее ценных ораторских качеств. Такие истории гарантируют вам внимание аудитории, поскольку они реальны. Поэтому, отправляясь на выступление, вам стоит запастись таким количеством историй, которое вы только в состоянии запомнить. Может быть, вам нужна помощь, чтобы вспомнить истории, основанные на реальном жизненном опыте? Следующий перечень тем поможет освежить вашу память.

- ✓ Случай, когда вы испытывали наибольшую неловкость
- ✓ Случай, когда вы испытывали наибольшую злость
- ✓ Самое удивительное письмо, которое вы получали
- ✓ Ваше первое свидание
- ✓ Необычные привычки вашего друга, родственника или коллеги по работе
- ✓ Самая большая глупость, которую вы только слышали
- ✓ Ваш первый день на работе
- ✓ Ваш наихудший начальник
- ✓ Самое печальное событие, случившееся с вашим другом
- ✓ Самая большая ошибка, которую вы допустили
- ✓ Удивительный сон
- ✓ Самая причудливая вещь, которую вы видели или о которой слышали
- ✓ Самая безумная история, приключившаяся с вами на отдыхе
- ✓ Самое необычное происшествие, случившееся на деловом собрании
- ✓ Питание вне дома: необычные рестораны, официанты, пища, скверное обслуживание
- ✓ Родственники
- ✓ Получение водительских прав
- ✓ Школа: выпускной бал, учителя, уроки
- ✓ Колледж: общежитие, профессора, экзамены
- ✓ Истории, услышанные вами от своих родителей

- ✓ Ваше первое собеседование при приеме на работу
- ✓ Случай, который сейчас кажется забавным, однако в тот момент таким отнюдь не казался
- ✓ Самый необычный подарок, который вы когда-либо получали

Поиск фактов в энциклопедии

Отличным помощником в поисках необходимого материала может стать книга наподобие *Day and Date Book* (*Книги дней и дат*). Помимо рассказов о событиях, происходивших в определенный день, в таких книгах содержится много другой полезной информации. Как правило, с ее помощью можно легко создать настрой выступления или поместить вашу тему в определенный контекст.

Например, вы выступате с речью, в которой рассказываете о том, почему люди должны жертвовать деньги на благотворительность. Во время подготовки к выступлению вы можете открыть *Day and Date Book* и найти информацию о последних тенденциях в экономике. Из нее же можно узнать, когда волонтерство стало вопросом общегосударственного значения. Я уже не говорю о том, что она поможет понять, почему одни благотворительные организации процветают, а другие приходят в упадок. Вся эта информация может быть эффективно использована в вашем выступлении.

Изучение календарей

Отличным источником всевозможных фактов является обычный настенный календарь. С его помощью можно написать вступление к любой речи. Дело в том, что в нем описываются события, происходившие на протяжении многих лет в тот или иной день. Вам остается лишь выбрать одно или несколько из них, имеющих отношение к дате вашего выступления. Например, вы можете начать вступление так: "Сегодня четвертое июля — день рождения Соединенных Штатов Америки, но сегодня также появилась на свет и Абигайл Ван Бурен, которую все вы знаете как Дорогую Эбби. (Под псевдонимом Абигайл Ван Бурен писала статьи американская журналистка Полин Эстер Фридман. Она прославилась как автор колонки советов в газете *San Francisco Chronicle*. Люди, писавшие ей, начинали письма со слов "дорогая Эбби", от-

сюда и второй псевдоним. — *Примеч. пер.*) Поэтому в честь данного события я хочу не просто провести с вами время, но и дать вам несколько полезных советов”.

Вступление дает вам оптимальную возможность упомянуть о событиях, которыми знаменателен этот день. Тем не менее, вы можете вставить такую информацию в любую другую часть вашего выступления. Например, ваши слова о советах можно использовать как переход к главному пункту выступления или в качестве подводки к заключению. Кстати, в *Chase's Calendar of Events* есть информация не только о выдающихся событиях и днях рождения известных людей. Эта книга также содержит много полезной местной и региональной информации, причем самой необычной. Например, там есть сведения о соревновании лжецов имени Большого Уоппера, которое проходит 19 сентября в Нью-Хармони, штат Индиана. Помимо всего прочего, вы можете почерпнуть из этого календаря и бездну юмора.

Электронные базы данных

Надеюсь, вы понимаете, что времена Средневековья давно минули, и не бойтесь компьютера, как огня. Ведь компьютеры могут значительно ускорить поиск необходимых вам данных. Практически в любой публичной библиотеке США вы найдете аппарат, оснащенный электронными базами данных с огромным количеством информации. Вы просто набираете в строке поиска необходимое вам слово или фразу, а компьютер ищет их в сотнях и тысячах журналов. Затем он выводит на экран ссылки, имеющие отношение к заданной теме поиска. Возможно, вам придется потратить пять минут, чтобы освоить специальные команды. Однако это будет для вас намного легче, чем искать необходимый материал вручную, методично пролистывая стопки журналов. Кроме того, вы вполне сможете найти библиотекарей, которые будут рады помочь вам. В крайнем случае загляните в секцию детской литературы и попросите помочь вам любую девочку лет семи. Наверняка она обращается с компьютером лучше вас. Если же вы хотите больше узнать о поиске в Internet, то купите книгу *Internet для "чайников"*, 9-е издание, Джона Р. Левина, Кэрол Бароди и Маргарет Левин-Янг, вышедшую в издательстве “Диалектика”.



Сколько может стоить поиск по электронным базам данных? В принципе он может быть и бесплатным. Недавно я побывал в своей университетской библиотеке и обнаружил несколько десятков баз данных, к которым открыт свободный доступ. Это, например, *SOCIOFILE* — база данных статей по социологии из более чем 1600 журналов. Назову также системы *PSYCHINFO* и *ERIC*. Первая из них содержит более миллиона ссылок из 1300 журналов по психологии и смежным предметам, а вторая — свыше семисот тысяч ссылок. Имеются и другие бесплатные базы данных, относящиеся к таким сферам, как бизнес, политика, медицина, наука и техника. Если вы не совсем уверены в том, как правильно ими пользоваться, просто попросите дежурного библиотекаря помочь вам.

Если вы готовы платить за информацию, то можете воспользоваться услугами коммерческих баз данных, вроде *pejiv.com* и *lexis.com*. Первая из них содержит обширную коллекцию периодики и финансовой информации, а вторая еще и материалы по юриспруденции. Обе базы были разработаны компанией *LexisNexis*, подразделением корпорации *Reed Elsevier, Inc.*

Поиск материалов, абсолютно бесплатно сделанный за вас другими

Да-да, вы действительно можете прибегнуть к поиску необходимой вам информации других людей и не потратить на это ни копейки. Нет, вам не придется их обманывать или умолять, стоя на коленях. Секретный пароль вам также не понадобится. Вы легко сможете найти людей, которые официально получают деньги за то, что проводят для вас исследования.

Дежурный библиотекарь

В любой библиотеке самый ценный источник информации находится не в фонде книг и периодики, а за столом для справок. Называется он *дежурный библиотекарь*. Конечно, этот человек не может знать обо всем на свете, однако он хорошо разбирается в том, как найти любую информацию.

Не нужно стесняться. Скажите ему, что вы готовитесь к выступлению и ищите подходящие материалы. Библиотекарь окажет вам неоценимую помощь и направит к соответствующим источникам, тем самым сэкономив вам уйму времени.



Поинтересуйтесь, не может ли дежурный библиотекарь ответить на ваши вопросы по телефону. Многие библиотеки предоставляют такую услугу. Это очень удобно, поэтому вам следует воспользоваться ее преимуществами. Только не забывайте, что если вы звоните в библиотеку, расположенную не в вашем городе, то этот разговор вам придется оплатить как междугородный. Конечно, это очевидно, однако большинство людей об этом почему-то не задумывается.



Дежурный библиотекарь должен быть в любой библиотеке — от школьных и университетских до публичных и национальных.

Музейные работники

В большинстве музеев есть люди, которые занимаются исследованиями в различных областях культуры или науки в зависимости от специализации. Эти сотрудники могут стать отличным источником информации для вашего выступления. Позвоните им, и они с удовольствием поделятся с вами своими знаниями.

Сотрудники отдела общественной информации

Если вам нужна информация органов власти, министерств, ведомств или комитетов разных уровней, свяжитесь с сотрудником отдела общественной информации. Почти каждая правительственная организация имеет в своем штате такую должность. Причем этот человек получает жалованье только за то, что сообщает необходимую вам информацию. Если вы являетесь сознательным налогоплательщиком, то эти люди — *ваши* сотрудники. Смело просите их сообщить вам факты или цифры, нужные вам для выступления. Только помните: просить надо вежливо, ведь они — государственные служащие, а не государственные рабы. В ответ на каждый шаг с вашей стороны, сделанный с добром и уважением, они будут готовы пройти вам навстречу целый километр.



Если бы мне пришлось выступать на пустынном острове, и я мог бы взять с собой только три сайта, я бы взял *Виртуальную справочную службу*, *Онлайновый банк выступлений* и *Музей юмора*. (Да, это мое личное мнение, но что в этом плохого?)

- ✓ **Виртуальная справочная служба** (*Virtual Reference Desk*, www.refdesk.com). (Этот и все последующие сайты содержат информацию только на английском языке. — *Примеч. пер.*) Чтобы убедиться в уникальности этого сайта, нужно на него зайти. Он содержит ссылки практически на любую тему, которая может вам понадобиться при подготовке речи. А если вдруг на нем чего-то нет, то он даст ссылки на различные поисковые системы.
- ✓ **Онлайновый банк выступлений** (*Online Speech Bank*, www.americanrhetoric.com). Вы угадали — этот сайт содержит записи выступлений различных знаменитых людей. Воспользуйтесь им как источником новых идей, цитат, изучения конкретных тем и примеров того, как строили свои выступления знаменитые ораторы.
- ✓ **Музей юмора** (*Museum of Humor*, www.museumofhumor.com). Здесь находится настоящая “золотая жила” юмора для ораторов — особенно для тех, кто не умеет вовремя и весело пошутить. На этом сайте юмор делится на категории: цитаты, истории из жизни,

анекдоты, афоризмы, шутки, остроты и т.д. Также вы найдете здесь сотни ссылок по каждой из этих категорий. Есть тут и большой список ссылок на необычные видеосюжеты и другой забавный материал, который можно использовать в различных выступлениях.

Этот необычный сайт содержит также столь необходимый каждому оратору специальный инструментарий. Например, вы найдете на нем составитель рифм, сравнений и новых слов. Там же находятся список клише, поиск фраз, рубрики “Этот день в истории” и “Мировые рекорды Гиннеса”. На сайте даже есть специальный раздел для духовных лиц, где находятся сотни проповедей о юморе и база данных шуток, допустимых в проповедях. Есть там и специальный раздел для педагогов и воспитателей. Если вы хотите использовать в своей речи статистику, то кликните на ссылку *Calculated Humor (Юмор в цифрах)* в разделе экспонатов музея. Вы узнаете, как сделать выкладку статистических данных более приятным и веселым занятием. (Например, изучите работу Пингвиноматического конвертера — он того стоит. Этот конвертер переводит любые цифры, обозначающие вес и расстояние, в количество пингвинов.)

Лучшее из Всемирной паутины

Даже если вы совершенно точно знаете, что ищете, Internet предоставляет огромный выбор различных материалов. Поэтому я хочу дать вам несколько советов, которые сделают ваш поиск легче и продуктивнее. Чтобы не последовать примеру Алисы, падающей в электронную кроличью нору, попробуйте использовать в своей работе такие инструменты.

- ✓ **Поисковые системы.** Существующим сегодня во всемирной паутине системам можно посвятить целую книгу, однако я упомяну только одну из них — www.google.com. На сегодняшний день эта поисковая система является едва ли не самой популярной

в мире. (При этом у нее есть подразделения по разным странам, в том числе России и Украине. — *Примеч. пер.*) Она понятна в обращении и содержит множество ссылок на разнообразнейшую информацию. Просто введите в строке поиска нужное слово, и *Google* выведет ссылки на экран вашего компьютера. При этом их количество будет настолько велико, что другая система вам вряд ли понадобится.

Обычно наиболее подходящие вашему запросу сайты *Google* выдает первыми. Поэтому вместо того, чтобы открывать их все, просмотрите краткое изложение ссылок на первой и второй страницах поиска. Начиайте загрузку сайтов только после того, как найдете описания, оптимально отвечающие вашей теме.

Если вы хотите узнать о других поисковых системах, то зайдите на сайт www.searchenginewatch.com/links. Там вы найдете столько материала, что за всю жизнь не обработаете. (Также можете изучить подборку ссылок на сайте Виртуальной справочной службы, о которой мы говорили ранее.)

Чтобы ваш поиск был более результативным, вводимые ключевые слова должны быть максимально конкретными. Это поможет отфильтровать тысячи бесполезных ссылок и увеличит шансы найти именно то, что вам нужно. Например, если вы ищете материалы о жанре “панегирик”, то введение в строку поиска именно этого слова будет гораздо эффективнее, чем слов “публичное выступление”.

- ✓ **Internet-порталы.** Больше всего информации в электронном виде содержится именно на этих ресурсах. Порталы — это своего рода большие сайты или объединения сайтов, на которых находятся ссылки, посвященные различным темам. Если вы выйдете на портал, так или иначе связанный с темой вашего выступления, то можете считать, что наткнулись на “золотую жилу”. Предположим, что я выступаю с речью о курении и онкологических заболеваниях. В строке поиска портала www.webring.org я набираю слова “курение” и “онкологические заболевания”. В свою



Архивы новостей, многие традиционные издания информации, такие как газеты, журналы, информационные бюллетени и т.д., представлены и в Internet. Более того, многие из них имеют электронные архивы, которые позволяют искать необходимые материалы в старых выпусках. Для начала вам подойдут такие сайты.

- *NewsDirectory.com* (<http://newsdirectory.com/archive/press/>). Тут вы найдете длинный список ссылок на различные газетные архивы.
- *FindArticles.com* (www.findarticles.com/PI/index.jhtml). По утверждению разработчиков, этот сайт содержит свыше 3,5 миллионов статей из 700 изданий. Необходимую информацию на нем можно искать как по теме, так и по ключевому слову.

Поиск наглядных пособий

Вам нужна картинка для слайда, элипроектора или презентации в *PowerPoint*? В Internet можно найти практически все, что вам угодно. Наилучшие же материалы, на мой взгляд, находятся на таких сайтах.

- ✓ *ImageFinder* (<http://sunsite.berkeley.edu/ImageFinder>). На этом сайте пользователи Internet найдут большую коллекцию всевозможных изображений, а также правила работы с ними. Он открывает возможность поиска по 11 базам данных, включающих фотографии, рисунки и схемы из Библиотеки Конгресса, Смитсоновского института и Национальной библиотеки Австралии.
- ✓ *Clipart.com* (www.clipart.com). Здесь находятся базы данных, в которых хранится 1 200 071 рисунков и 148 711 фотографий. Поиск по этим базам

максимально облегчен. Плохо лишь то, что за доступ к ним нужно платить. Однако эта плата не особенно велика.

- ✓ **Шаблоны PowerPoint.** На сегодняшний день в Internet выставлены тысячи профессиональных презентаций, выполненных в программе *PowerPoint*. При этом они абсолютно бесплатны! Вы сможете найти их, набрав в строке поиска любой поисковой системы "free PowerPoint templates" (бесплатные шаблоны *PowerPoint*). Начните свой поиск со следующих сайтов (подробнее о презентациях в *PowerPoint* вы прочитаете также в главе 10):

- www.soniacoleman.com/templates.htm;
- www.websitestates.com/ppoint.html;
- www.presentersuniversity.com/downloads.php.

Internet-советы по выступлению



В Internet существуют не только сайты, на которых можно найти материал для выступления, но и большое количество Web-страниц, рассказывающих, как подать его слушателю.

Кроме того, вы можете получить прямой доступ к тысячам часов живых выступлений. Это даст вам возможность определить, какие приемы подачи материала будут в вашем случае полезны, а какие — нет. При желании вы сможете выбрать желаемый для вас ритм и темп речи, а также рассчитать ее хронометраж. Интересно также, что многие цифровые записи выступлений передают реакцию аудитории.

В принципе, найти огромный ассортимент речей вы можете с помощью любой поисковой системы. Посмотрев же и послушав выступления на следующих сайтах, вы усвоите новые идеи по поводу использования языка жестов и других приемов.

- ✓ **Архив выступлений на канале История** (www.historychannel.com/speeches/index.html). Это настоящая сокровищница исторических выступлений. Вдумайтесь только, она включает в себя речи

Махатмы Ганди, Анвара Садата, Ричарда Никсона и королевы Елизаветы!

- ✓ FedNet (www.fednet.net) Этот сайт представляет вашему вниманию живые трансляции заседаний Палаты представителей США и комитетов Сената. Кроме того, он позволяет совершенно бесплатно слушать дебаты в палатах законодательного органа. Правда, архивы прошлых трансляций доступны на нем за отдельную плату

Организация речи

В этой главе...

- Правильный выбор материала
- Оптимальные структурные модели
- Как составить эффективный план выступления
- Как рассчитать время выступления
- Что нужно делать, чтобы правильно организовать свою речь

Существует стандартный совет по поводу того, как следует организовывать выступления. Прежде всего, нужно рассказать аудитории, о чем вы собираетесь говорить, затем произнести речь, а в заключение повторить сказанное. На своем веку я слышал немало консультантов, которые предлагали своим ученикам эту банальность, многозначительно глядя им в глаза, словно делились неким откровением. После этого они всерьез ждали признания своей гениальности. Однако проблема формулы “рассказать—уточнить—повторить” заключается в том, что на самом деле она ни о чем вам не говорит. Точно так же можно сказать, что корабль строят, соединяя разные материалы таким образом, чтобы они держали вас на плаву. Все это, конечно, великолепно. Однако как именно это делают?

В этой главе подробно описывается, как правильно структурировать ваше выступление. В ней вы найдете все необходимые советы, начиная с того, что говорить и как организовать речь, и заканчивая тем, сколько говорить. Эта глава расскажет вам обо всем, что нужно знать (по крайней мере, почти)

Отбор материала

Перед тем как приступить к организации речи, вам нужно собрать для нее материал (подробнее об этом вы прочтете в главах 3 и 5). А далее едва ли не самым важным для вас будет решить, что *не* включать в свое выступление. Ведь вы почти наверняка найдете намного больше материалов, чем необходимо, чтобы уложиться в отведенное вам время. Кроме того, что еще более важно, аудитория имеет определенный лимит восприятия. Это значит, что количество информации, которое она может усвоить, ограничено. Поэтому, выбирая материал для своего спича, всегда придерживайтесь таких правил.

- ✓ **Подбирайте разнообразный материал.** Вспомните выражение: “На вкус и цвет товарища нет”. Применительно к вашей речи оно будет означать использование разных видов информации — жизненных историй, статистики, интересных примеров, цитат и т. д. Такой разнородный материал сделает ваше выступление более интересным и повысит шансы на то, что каждый слушатель найдет в нем что-то для себя.
- ✓ **Думайте о своей аудитории.** Выбирайте такие материалы, которые ваши слушатели поймут и сочтут интересными. Ведь никто не спрашивает вас, что вы знаете о теме выступления. Вопрос состоит в том, что аудитории необходимо узнать, чтобы ваша речь имела у нее успех.
- ✓ **Всегда имейте запасную информацию.** Держите про запас дополнительную информацию — какие-нибудь интересные примеры, цифры или истории. Никогда не знаешь, когда они могут пригодиться. Например, это может произойти, когда слушатели начнут задавать вам вопросы после выступления.

Структурные модели

Представьте себе, что кто-то показывает вам листок бумаги, на котором написаны буквы “а”, “н”, “к”, “й”, “ч”, “и”. Не правда ли, смысла в этом не особенно много? (По крайней мере, если это не

таблица для проверки зрения.) А теперь предположим, что человек показывает вам лист бумаги, на котором эти же буквы выстроены как “ч”, “а”, “й”, “и”, “и”, “к”. Ваша реакция немного изменилась? Тогда примите мои поздравления — вы познакомились со структурной моделью.

Такие модели играют основную роль в том, как мы понимаем увиденное или услышанное и как трактуем полученные сообщения. Вы можете прочитать множество книг по теории психологии восприятия, чтобы понять этот процесс с научной точки зрения. Однако я могу облегчить вам задачу. Достаточно усвоить, что люди от природы склонны организовывать окружающие их явления и процессы в определенные структуры. Метод, при помощи которого мы формируем эти структуры, во многом определяет результаты нашего общения друг с другом. Таким образом, структурные модели, на которых вы основываете свое выступление, играют важную роль в том, насколько хорошо аудитория воспримет ваше сообщение.

Два ключевых правила

Если вы хотите, чтобы структурные модели максимально проясняли смысл вашей речи, придерживайтесь во время выступления таких двух правил.

Сделайте структурные модели понятными

Видели ли вы картинку, состоящую из маленьких точек? Вы не можете сказать, что на них изображено, пока не приблизите лицо вплотную к этим точкам. “И тогда я что-то увижу?” — спросите вы. Предполагается, что да, потому что точки формируются в определенную структуру таким образом, что люди видят тот или иной образ. Однако эта структура не очевидна — по крайней мере, для меня и многих других людей, которые не могут различить образы на таких картинках. (Я почти расплющил свой нос, но так и не увидел ничего, кроме точек.) Не забывайте об этом, когда будете составлять свое выступление. Вы же не хотите, чтобы у вас получилась структура из “маленьких точек”, которую не сможет понять ни один слушатель. Наоборот, вы хотите, чтобы структура вашей речи была понятна каждому. Помните, что ваше выступление не является тестом на интеллект. Вам не нужно определять, достаточно ли сообразительна ваша аудитория, чтобы увидеть

скрытую структуру речи Вы должны сделать структурную модель настолько очевидной, чтобы ваши слушатели воспринимали ее безо всяких проблем. Помните, что слишком очевидной она быть не может.

Выберите подходящую структуру выступления

Выбирая структурную модель выступления, вы должны учитывать особенности вашей темы и аудитории. Необходимо задать себе следующий вопрос: какая структура поможет раскрыть тему наилучшим образом? Например, если вы говорите об истории местного конфликта, касающегося землепользования, то хронологическая структура будет более логична, чем структура "теория/практика" (Больше информации о видах структур, которые можно использовать в выступлениях, вы найдете ниже в разделе "Самые распространенные структурные модели".)

Самые распространенные структурные модели

Несмотря на существование несметного числа структурных моделей, некоторые из них встречаются в выступлениях ораторов намного чаще других. Рассмотрим, к примеру, такие модели.

- ✓ **Проблема/решение.** Смысл ее в том, что вы ставите проблему и предлагаете ее решение. Например, вы выступаете на собрании школьного комитета и критикуете плохие материальные условия местной школы. Затем вы предлагаете решение этой проблемы: говорите о налоговых льготах, которые дадут школе больше свободных средств. При этом акцент вашего выступления зависит от того, что аудитория уже знает. Нужно ли вам рассказать больше об этой проблеме или о ней уже все известно? Существуют ли альтернативные решения проблемы? И так далее.
- ✓ **Хронологическая.** К примеру, вы планируете рассказать о ряде событий (например, несчастных случаях, произошедших на перекрестке, где вы хотите, чтобы был установлен предупредительный знак). В этом случае оптимальной будет структура прошлое/настоящее/будущее. Благодаря такой хронологической структуре, аудитория сможет легко следить за ходом ваших мыслей.

- ✓ **Место расположения.** Пожалуй, вы захотите воспользоваться этой структурой, когда будете рассказывать о вещах, происходящих в разных местах. Так, рассказ о вашей компании новым сотрудникам можно разделить по этажам (первый, второй, третий), корпусам (А, В и С) или филиалам (в Америке, Европе, Азии).
- ✓ **Обширная метафора или аналогия.** Эта структурная модель использует для организации всей речи прием сравнения двух тем. Особенно к ней неравнодушны педагоги и тренеры: “Сегодня я хочу рассказать вам о том, как выступление перед аудиторией напоминает полет самолета. Мы поговорим о взлете, приземлении, полете, пассажирах и диспетчерской. Взлетом в данном случае является вступление...”.
- ✓ **Причина/следствие.** Согласно этой модели, вы сначала излагаете причину, а затем определяете ее следствие. Такая модель обычно встречается в научных докладах. Также ее отлично можно использовать для выражения неодобрения: “Руководство Южного отделения компании решило пригласить в этом квартале консультанта по менеджменту. Следуя его советам, были введены новые торговые процедуры и закуплено новое программное обеспечение для ведения отчетности. Кроме того, сотрудники взяли на себя обязательство использовать только новаторские методы продаж. В результате всего этого, валовой оборот компании снизился на 50%, а прибыли уменьшились на 10%”. (Зато консультант получил небывалую выгоду.)
- ✓ **Деление цитаты.** Суть этой модели в том, что каждое слово цитаты может стать отдельным пунктом вашей речи. Как правило, ее используют в своих проповедях священники: “В Библии сказано, что “мудрость лучше жемчуга”. Что это означает на самом деле? Давайте начнем с мудрости. Вы думаете, что мудрость это только наш интеллектуальный уровень? Нет. Большинство из вас знает людей, которые имеют высокий интеллект, но не являются

мудрыми". Также этот прием часто используют в своих выступлениях специалисты по мотивации и консультанты по продажам

- ✓ **Деление слов.** В данном случае выбирается некое слово, вокруг каждой буквы которого и строится речь. Например: "Сегодня я хочу поговорить с вами о *ми-лосердии*". Буква "М" в этом слове символизирует мир. Мир очень важен для нашей жизни, потому что...". Такая речевая структура очень популярна также у духовенства и других вдохновенных ораторов.
- ✓ **Теория/практика.** На этот раз речь начинается с объяснения того, что, по вашему мнению, могло бы произойти, — т.е. теории. Затем вы описываете то, что произошло на самом деле, — т.е. практику. Вы можете использовать такую структуру, когда рассказываете о том, что не получилось так, как изначально планировалось. Тем самым вы объясняете разницу, существующую между теорией и практикой.
- ✓ **Тематическая речевая структура.** Эта структура не имеет строгих правил и может использоваться в любой речи. Вы просто делите тему выступления на логические фрагменты, опираясь на свою интуицию, убеждения и здравый смысл. Я, например, очень часто применяю такую структуру, когда рассказываю о юморе. При этом используемые фрагменты могут быть такими: почему юмор является мощным средством коммуникации, как доказать что-либо при помощи юмора, простые виды юмора, которые может использовать каждый. Благодаря этой структуре, аудитория может легко следить за вашими рассуждениями, что придает смысл всему выступлению.

Добавьте цифры



По словам консультанта по речевой коммуникации Джима Лукашевски, очень эффективной формой организации речи является нумерованный список. Например, вы можете сказать: "У меня есть несколько отличных идей". Но можно сказать и так: "У меня есть четыре



Однако не слишком увлекайтесь. Помните, что ваш список должен быть коротким. Сделав его слишком длинным, вы рискуете потерять внимание аудитории. Предположим, ваш начальник приходит на собрание и говорит. "Я нашел 50 способов, позволяющих увеличить прибыли нашей компании" Как бы вы себя почувствовали, если бы поняли, что он собирается подробно обсудить с вами каждый из них?

Составление плана

Любой план — это основа для вашего будущего выступления. Он позволяет четко увидеть, из каких пунктов состоит ваша речь, как они связаны между собой и в правильном ли порядке выстроены. Хороший план является залогом хорошего выступления. И точно так же, как строительный чертеж, план речи может принимать различные виды и формы.



Большинство людей подходят к составлению плана традиционно, отмечая главные пункты римскими цифрами. (Второстепенные пункты и подпункты при таком подходе обозначаются арабскими цифрами и буквами.) Тем не менее, план может быть составлен любым способом. Главное, чтобы он был эффективен и помог вам успешно выступить. Если вы точно знаете, что в вашей речи является главным, а что — второстепенным, способ, которым составлен план, не имеет значения.

Когда составлять план

Существует два мнения относительно того, когда следует браться за составление плана выступления. Одни ораторы полагают, что это нужно делать перед написанием речи, а другие, что после. Эксперты же пока не решили, какой из способов является оптимальным. Попробуем разрешить эту проблему. Так вот, наилучшим способом будет тот, который принесет вам пользу. Давайте рассмотрим особенности обоих вариантов.

- ✓ **Перед написанием речи.** При таком подходе к составлению плана вы концентрируетесь на целях и задачах своего выступления, а также ищите идеи для их достижения. Затем вы делите эти идеи на главные и второстепенные, включая их в план в виде пунктов. И только добившись ясного видения будущего выступления, вы начинаете конкретизировать свой план. Этот способ является абсолютно последовательным и четким. Когда план логичен, это гарантирует, что и ваша речь будет такой же. Кстати, когда я учился на юриста, меня учили отвечать на экзаменационные вопросы именно так — план всегда должен предшествовать речи.
- ✓ **После написания речи.** Здесь уже все наоборот: вы первым делом погружаетесь в подготовку текста выступления — слово за словом. Аллатия Харрис, директор Общественного колледжа округа Даллас, предпочитает именно этот способ. Она советует сначала продумывать порядок своего выступления и примеры, которые будут использоваться. Приступать же к составлению плана, по ее убеждению, можно только после написания речи. Это позволит вам определить слабые места в структуре текста и вовремя сделать необходимые исправления.

Сколько пунктов должно быть в плане

Количество пунктов вашего плана должно отображать количество проблем, затронутых в вашей речи. Поэтому необходимо сразу решить, сколько основных тезисов вы собираетесь вклю-

чить в свое выступление. Принять наилучшее решение вам помогут такие советы.

- ✓ **Определите, что вашей аудитории необходимо знать.** Решите для себя, какие моменты являются наиболее ценными и должны быть освещены в вашем выступлении. Я имею в виду *непрерывно* должны, поскольку, если их пропустить, ваша речь не будет иметь успеха.
- ✓ **Не перегружайте слушателей информацией.** Многие ораторы пытаются втиснуть в одно выступление чересчур много материала. Однако необходимо учитывать, что восприятие аудитории имеет границы. Постарайтесь определить, какое количество информации будет избыточным. Возможно, это звучит слишком сложно, однако следующие два совета помогут вам облегчить эту процедуру
 - **В плане не должно быть более семи главных пунктов.** Эксперты не пришли к единому мнению, какое наибольшее количество пунктов допустимо в вашей речи. Тем не менее, семь — это максимум, который мне удалось установить. Если же пунктов будет меньше, то это даже к лучшему. Большое значение имеет также запас времени, отведенный для вашего выступления. Многие эксперты, например, утверждают, что за полчаса можно успеть обсудить только три главных момента.
 - **Правильно оформите пункты и подпункты.** Предположим, вы изучили весь материал и обнаружили 15 вопросов, которые совершенно необходимо рассмотреть в вашей речи. Даже не думайте об этом! Во-первых, убедитесь, что вы на самом деле не можете выкинуть некоторые разделы. Во-вторых, реорганизуйте ваш план в сторону уменьшения количества главных пунктов. Распределите эти 15 пунктов таким образом, чтобы 5–7 из них были главными, а остальные служили бы их подпунктами.



Хронометраж

Многие думают, что *хронометраж* имеет отношение к тому, когда лучше всего вставить в речь ту или иную шутку. Однако под этим словом я подразумеваю расчет времени, которое займет ваша речь. Ведь очень важно уложиться в тот временной отрезок, который будет вам выделен для выступления. В следующих разделах вы найдете много интересных и полезных идей относительно правильного хронометража.

Продолжительность Вашего Выступления

Уильям Гладстон, премьер-министр Великобритании времен королевы Виктории, однажды заметил, что бессмертная речь во все не должна быть бесконечной. И он абсолютно прав. Тенденция говорить как можно дольше, является стереотипом, прочно связанным в сознании людей с публичным выступлением. Однако выступать долго еще не означает выступать хорошо или понятно. Определить необходимую продолжительность выступления вы сможете при помощи таких рекомендаций.

- ✓ **Вы не обязаны использовать все выделенное вам время. Будьте здравомыслящим человеком. Нет никакой необходимости растягивать свою речь до одного часа, если вы прекрасно укладываетесь в 45 или 50 минут. Если вы будете продолжать только для того, чтобы потянуть время, ваша речь станет нелогичной, а слушателям будет трудно уследить за ходом ваших мыслей. С другой стороны, недавно я выступал на конференции, где один оратор вместо положенного ему часа уложился всего в десять минут. Ох и заставил он поволноваться организаторов конференции!**



Хотя короткое выступления способно удивить вашу аудиторию, эффект от его затягивания может быть еще хуже. Даже пятиминутный пересбор времени начинает беспокоить, а иногда и сердить ваших слушателей. Как правило, они — занятые люди, которым вряд ли поправится нарушение их планов. Они ждут

от вас пунктуальности, поэтому постарайтесь их не разочаровывать.

- ✓ **Оптимальная продолжительность — 20 минут.** Если у вас есть возможность выбирать продолжительность выступления, ограничивайтесь 20 минутами. Этого времени достаточно, чтобы успеть многое рассказать и произвести на аудиторию хорошее впечатление. С другой стороны, это время позволяет вам закончить речь до того, как будет исчерпан лимит внимания ваших слушателей.

Совершенствуйте хронометраж

Опираясь на теорию относительности Эйнштейна, можно сказать, что время и расстояние идентичны. Увы, многие ораторы с этим не согласны, ведь у них никак не получается уложиться в отведенное им время. Я подозреваю, что вы не хотите стать одним из них. Поэтому прочитайте следующие советы, которые гарантируют вам, что вы и ваша аудитория придете к финишу одновременно.

- ✓ **Выводите время выступления из объема вашей речи.** Расскажу вам об одной любопытной пропорции, предложенной мастером юмора Джоном Кэнту. Он утверждал, что одна страница текста, напечатанного 10-м шрифтом через два интервала, равна двум минутам выступления. Таким образом, стандартная речь продолжительностью 20 минут занимает 10 страниц печатного текста. (Не забывайте об этой пропорции, когда человек, приглашающий вас выступить, будет говорить, что от вас не потребуются особых усилий.)
- ✓ **Учитывайте несовпадение времени пробного выступления и реального.** Многие ораторы предварительно тренируются дома, где проговаривают свою речь вслух. Однако Джон Кэнту предостерегал: каждая минута вашего домашнего выступления увеличится в среднем на 33%, когда вы начнете говорить перед публикой. «Выступая перед публикой, вы автоматически начинаете говорить медленнее, потому



что ждете от нее реакции, — объяснял Джон — Поэтому пятиминутное выступление перед самим собой может превратиться в 6–7 минут выступления перед публикой. А десятиминутная речь растянется до 13 или 14 минут”. Кроме того, время выступления перед аудиторией в несколько сот человек, может увеличиться вплоть до 50%. Конечно же, все эти цифры приблизительны и зависят от конкретного человека. Так, если вы боитесь выступать перед аудиторией, то ваша речь, наоборот, станет в несколько раз быстрее (Глава 11 написана специально для того, чтобы помочь вам преодолеть все страхи перед сценой)



- ✓ **Делайте поправку на юмор.** Если вы используете в речи шутки, и они производят впечатление на публику, то часть вашего времени уйдет на смех и аплодисменты аудитории. Не забудьте учесть это время, особенно если ваша аудитория насчитывает более 300 человек. И снова вспомним Джона Кэнта, который однажды заметил, что “большие группы смеются в три волны”. Первая группа схватывает шутку на лету. Вторая группа понимает ее немного позднее. Третья же группа начинает смеяться только после того, как услышит смех остальных людей. Далее Кэнту рассчитал, что при большой аудитории на одну волну смеха уходит от десяти до пятнадцати секунд. “Таким образом, на каждую шутку нужно отводить 45 секунд”.
- ✓ **Будьте готовы к сокращениям.** Представьте, что на ваше выступление было отведено 30 минут. Однако мероприятие пошло не по плану, и организаторы сообщают, что у вас есть всего 15 минут. Что вы будете делать? “Самая большая ошибка, которую вы можете допустить — это пытаться втиснуть вашу 30-минутную речь в 15 минут, — говорит Джон Кэнту. — Ораторы думают, что если они будут говорить громче и быстрее, то слушатели поймут их лучше”. Абсолютно неправильный подход! На самом же деле оратор показывает себя излишне шумным человеком,



Никогда не сокращайте выводы, даже если вам необходимо сократить часть своей речи, ни в коем случае не трогайте заключение. Ваше выступление напоминает полет самолета, где пассажирами являются слушатели. Наскоро проскочить выводы — это все равно что совершить аварийную посадку. Если вас заранее предупреждают о том, что время вашего выступления будет сокращено, выбросите часть материала из основного текста. Вы можете исключить некоторые примеры, а если есть необходимость, то и один из основных пунктов вашего выступления. А что же делать в том случае, если вам необходимо сократить речь по ходу выступления и ваше время неумолимо истекает? Выберите подходящий момент для паузы и подытожьте все, что успели сказать. Еще лучше заранее подготовить такие выводы, которые можно вставить в любую часть вашего выступления.

Эффективная организация речи

Едва ли не у каждого оратора в мире имеется индивидуальный способ организации выступления. Я же хочу вам предложить один из самых простых и в то же время самых эффективных способов, который использовал в своей практике великий Джон Кэнту. Он всегда был уверен, что во время выступления карты лягут именно так, как ему необходимо. Вы спросите, почему он был в этом так уверен? Да потому, что колоду он тасовал сам

1. **Напишите идеи на карточках.** Для начала Джон записывал различные мысли и идеи на карточках размером 3 x 5 см. одна карточка — одна мысль. При этом он писал только с одной стороны карточки, оставляя много места для редактирования. Свои действия он объяснял следующим образом. «Предположим, я должен выступить с речью о проблемах памяти. На одной карточке, например, я пишу цитату из книги Трюдо, на странице 57 которой есть от-

личная мысль. (Трюдо Пьер Эллиот (1919–2000) — премьер-министр Канады. — *Примеч. пер.*) На другой я напишу высказывание Джона Кеннеди. В результате, у меня может получиться около 50 карточек”.

2. **Разложите карточки по стопкам.** Итак, у Джона получалось 50 карточек, заполненных разными мыслями, идеями и цитатами. Что же он делал дальше? “Я раскладываю карточки на полу и пытаюсь их сгруппировать, — рассказывает дальше Кэнту. — Я ищу критерии, по которым можно это сделать”. После этого он раскладывал карточки по стопкам. “Таким образом, у меня может получиться около восьми стопочек: стопка по истории изучения памяти; стопка, посвященная известным людям, которые изучали проблемы памяти; стопка с советами о том, как можно улучшить память... И так далее в таком же духе”.
3. **Разложите карточки каждой стопки по порядку.** “Предположим, что у вас в стопке семь карточек, — продолжает Джон Кэнту. — Я перекладываю их до тех пор, пока они не будут лежать в логическом порядке”. Иногда во время этого процесса можно найти пробел в очередности карточек. Как объясняет Джон: “Я могу обнаружить, что карточки с первой по четвертую и с шестой по седьмую отлично сочетаются между собой. Однако пятая карточка выпадает из общего ряда. Тогда я ставлю себе пометку, что необходимо что-то исправить на пятой карточке. После этого я откладываю эту стопку в сторону и начинаю сортировать следующую”. Также Кэнту советует обязательно нумеровать карточки: это поможет вам следить за порядком карточек в каждой стопке. “Обычно я обозначаю стопки как А, В, С и т.д., а также нумерую карточки внутри каждой стопки, — рассказывает Джон. — Поэтому у меня могут быть карточки А1, А2, А3, В1, В2, В3 и т.д. Это совершенно не означает, что стопка А будет использована в моей речи первой. Это значит, что все карточки, которые находятся в ней, взаимосвязаны”.
4. **Определите последовательность стопок.** “Я смотрю на то, что у меня получилось и вижу, с какой стопки логичнее всего начинать мое выступление, — говорит Джон Кэнту. — Затем я смотрю, какая стопка должна быть второй, третьей,

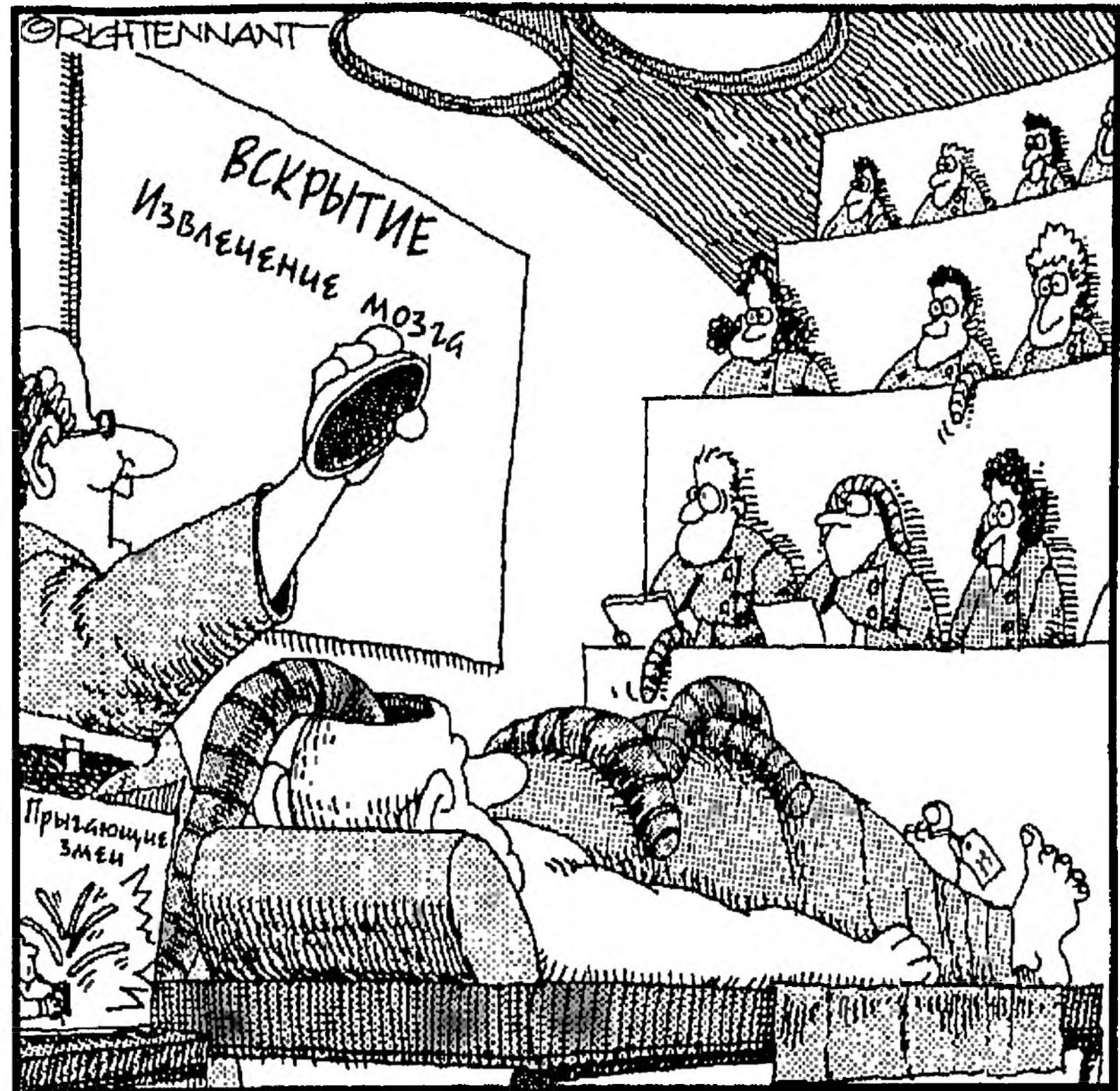
четвертой, и так до тех пор, пока все они не будут выстроены наилучшим образом”.

Народная мудрость о долгих выступлениях

Велеречивые ораторы вдохновляют людей на создание шуточных афоризмов, посвященных публичным выступлениям. Предлагаю вашему вниманию некоторые из них.

- ✓ Многие встают, чтобы сказать всего лишь несколько слов по поводу, однако стоят почему-то очень долго.
- ✓ Короткая речь плохой не бывает.
- ✓ Самое длинное слово в любом языке — то, которое предоставляется почетному гостю.
- ✓ Если оратор не желает испариться, аудитория должна хорошенько пропотеть.
- ✓ Послеобеденная речь подобна головной боли — всегда слишком долгая и никогда не бывает слишком короткой.
- ✓ Нет ничего плохого в том, чтобы иметь целый вагон мыслей, особенно, если известна конечная станция.
- ✓ Второе дыхание — это то, что приходит к оратору после слов: “И в заключение...”
- ✓ Речь подобна любовной истории — каждый дурак может ее начать, но не все умеют ее закончить.

Подготовка речи



В этой части...

Великие выступления не появляются случайно и вдруг. Ключом к ним всегда является тщательнейшая подготовка. В этой части я покажу вам, как подготовить действительно отличную речь. Я научу вас составлять схему, подбирать и организовывать материал, делать интригующие вступления и запоминающиеся выводы. Вы также узнаете, как эффективно использовать статистические данные и цитаты, истории из жизни, примеры и аналогии.

Содержание речи

В этой главе...

- Использование логических и эмоциональных обращений
- Подкрепление речи историями, цитатами и данными статистики
- Раскрытие ваших идей с помощью объяснений, аналогий и примеров

После выбора темы и составления чернового плана (глава 4), вы получаете только скелет будущего выступления. Он пока еще не может служить основой для прекрасного выступления и нуждается в укреплении. В культуризме наращивание необходимых мышц обычно сопряжено с реками пролитого пота. Я же предлагаю вам прочесть эту главу, которая станет чудодейственным протеиновым коктейлем для вашего ораторского мастерства. В ней вы найдете отличные методики, позволяющие готовить выступления, о которых вы только мечтали.

Обращение к аудитории

Обращения к слушателям во время выступления часто помогают заинтересовать их предлагаемой информацией и склонить их к вашей точке зрения. Следовательно, такие обращения могут принести вам большую пользу. Чтобы сделать вашу речь более эффективной, можно использовать логические обращения, эмоциональные или те и другие вместе.

Логическое обращение

Такие обращения основываются на фактических данных и аргументах и апеллируют к разуму слушателей. Вспомните мистера

Спока из фильма *Звездный путь* или Шерлока Холмса. Оба они являются типичными любителями логических обращений.

Например, вы говорите о необходимости установить светофор на оживленном перекрестке. При этом вы можете подчеркнуть, что в этом месте уже произошло много ДТП, а в суды были поданы иски к городским властям. Повторения же этого можно избежать простой установкой светофора. Все это примеры логических доводов, которые апеллируют к здравому смыслу аудитории.

Лучше всего такие доводы действуют на людей с более развитым левым полушарием мозга — инженеров, ученых и прочих эмоционально устойчивых людей.

Эмоциональное обращение

В основе этих обращений лежат чувства и страсти людей. В отличие от логических обращений, которые апеллируют к разуму (см. выше), они апеллируют к сердцу слушателя. Наши политики обычно используют такие обращения, когда говорят о патриотизме, американском образе жизни и американской мечте. Можно сказать, что эмоциональные обращения играют на потаенных струнах души.

Снова рассмотрим выступление о необходимости установить светофор на оживленном перекрестке. Вы можете подчеркнуть, что среди жертв ДТП были маленькие дети, а лечение пострадавших дорого стоило их семьям. Подобные описания обычно апеллируют к эмоциям ваших слушателей.

Лучше всего эмоциональные обращения действуют на людей, предпочитающих формировать свое мнение на чувствах, а не голых фактах.

Поиск эффективной поддержки

В этом разделе вы не найдете ни слова о подтяжках, поддерживающих брюки. Говоря о поддержке, я имею в виду подтверждение и иллюстрирование вашего материала при помощи различных историй, цитат и цифр.

Поскольку без этих элементов сложно представить себе любую речь, их выбор и использование имеет очень большое значение. В связи с этим вам не помешает запомнить такие три правила.

1. Следите, чтобы ваша поддержка была эффективной. Не углубляйтесь в цитаты, статистику и рассказы только для того, чтобы порисоваться или затянуть время выступления. Используйте их исключительно для подтверждения, объяснения или иллюстрации конкретных моментов.
2. Используйте все многообразие форм поддержки. Людям свойственно реагировать на разные виды информации. Одни любят цифры, другие же предпочитают цитаты, рассказы из жизни и т.д.
3. Помните: краткость — сестра таланта. Один впечатляющий показатель статистики позволяет привлечь больше внимания, чем три нудных. Один точный пример даст больший эффект, чем два приблизительных.

Развитие навыков повествования

Известный профессор риторики Уолтер Фишер однажды предположил, что главным отличием между людьми и животными является наша способность рассказывать истории. И он был прав. На протяжении всей истории человечества люди передавали друг другу информацию при помощи устных рассказов. Получается, что мы изначально настроены на восприятие именно такого типа коммуникации. Вот почему использование в речи разных историй дает значительный эффект.

Включить в свое выступление рассказ может любой, но выбрать *действительно* хороший рассказ и правильно его применить удастся далеко не каждому. Советник по деловой коммуникации Джим Лукашевски предложил для этого такие подсказки.

- ✓ Рассказанные истории должны иметь четко определенную цель. У вас должна быть причина для того или иного рассказа. И эта причина — урок, мораль или дополнение — должна быть понятна аудитории. Бессмысленные рассказы, как правило, вызывают у слушателей неприятие. (Подумайте сами, как бы вы себя чувствовали, если бы ваш старый дядя Джо пристал к вам в канун Рождества с пьяной болтовней?)
- ✓ Истории должны быть персональными. Наверняка вы сами любите слушать истории о себе или людях, которых знаете. Вот и представьте, с каким интере-



сом аудитория будет слушать рассказы из вашей собственной жизни или жизни известных ей людей. Уверяю вас, что персональные истории привлекают внимание гораздо эффективнее, чем голые факты.

Даже если у вас в запасе недостаточно историй о себе или реальных людях, это не повод теряться. Вы вполне можете использовать в своем выступлении выдуманные случаи или истории, рассказанные другими людьми. Последние найти очень легко, а их материал может оказаться необычайно богатым. Поэтому их вовсе не стоит упускать из виду, как делают некоторые ораторы. Кстати, не отказывайтесь выслушивать интересные рассказы членов вашей аудитории после выступления. Не забудьте также попросить разрешения для дальнейшего использования этих рассказов.

- ✓ **Ваши истории должны хорошо заканчиваться.** Ничто не вызывает больший успех, чем описание успеха. Подумайте о сказках, которые вы любили слушать в детстве. Не правда ли, большинство из них заканчивалось словами "и жили они долго и счастливо". Эти слова являются характерной чертой удачных историй. Люди любят слушать об успешной реализации идей или планов.
- ✓ **Предварительно проверяйте эффект своих историй.** Не нужно впервые подавать ту или иную информацию прямо во время выступления. Сперва вы должны убедиться в том, что она работает и находит отклик у слушателей. Расскажите ее для начала своим родным, друзьям, коллегам и всем желающим. Их реакция — жесты, мимика, смех и т.д. — подскажут вам, как можно подкорректировать содержание, манеру или скорость изложения. История с каждым разом должна становиться лучше, и к моменту выступления должна быть отполирована до блеска.
- ✓ **Используйте наиболее эффектные истории.** Вы можете увеличить пользу от ваших рассказов, если поймете, как и почему они влияют на слушателей. Для этого ответьте себе на такие вопросы.

- Какова мораль, смысловая нагрузка или цель вашей истории?
- Как можно резюмировать то, что вы хотите рассказать?
- С чего начинается повествование, как развивается и чем заканчивается?
- Рассказывает ли ваша история о людях? Есть ли в ней главные герои? Кто они и чем интересны?
- В какой последовательности происходят события? Следует ли упомянуть в повествовании некие факты или даты? Не перегружена ли история фактами или датами? Действительно ли они нужны или только мешают воспринимать информацию?
- Какие субъективные факторы делают историю интересной?

Эффективное использование цитат

Цитаты позволяют практически мгновенно привлечь внимание слушателей — особенно те, что принадлежат известным людям. Даже в наше суетное время правильно подобранные цитаты позволяют произвести сильное впечатление на аудиторию. Наиболее эффективно использовать их преимущества вам помогут следующие советы.

- ✓ Цитата должна быть связана с рассматриваемым вопросом. Она должна подкреплять сказанное. В противном случае даже самая остроумная или вдохновенная цитата будет неуместна. Иногда вам может попасться отличная цитата, которая не подходит по смыслу, и вы никак не можете вставить ее в свою речь. В этом случае просто признайте, что она не подходит, и приберегите ее до следующего выступления.

Использование цитат, которые никак не связаны с вашей темой, часто воспринимается как желание пустить пыль в глаза. Люди понимают, что многие любители цитат просто хотят казаться умнее, чем



они есть на самом деле. Поэтому оратор, который разбрасывается словами, вроде “Как сказал однажды Альберт Эйнштейн...” или “Согласно Сократу...” редко вызывает доверие. Да-да, цитаты могут иметь и обратную сторону.

- ✓ **Пользуйтесь разными источниками.** Мало кто любит слушать бесконечные цитаты одной знаменитости, если выступление не посвящено именно ей. Такое построение речи быстро утомляет. Если вы собираетесь цитировать только папу римского, то почему бы ни пригласить его самого? Пусть ваше повествование будет разнообразным. Пожалуйста, цитируйте папу, но цитируйте также Аристотеля, Конфуция и Элвиса Пресли.
- ✓ **Говорите коротко.** Длинные цитаты нарушают плавный ход речи и создают впечатление, что вы их читаете, даже если это и не так. Старайтесь сокращать слишком длинные высказывания, не забыв предупредить об этом аудиторию. Это может звучать так: “Перефразируя господина такого-то...”.
- ✓ **Упрощайте процедуру.** Просто говорите: “Имярек однажды сказал...” и давайте цитату. Звучит довольно нелепо, когда в речи постоянно звучит: “цитирую .. конец цитаты”. Это допустимо только в торжественных речах.
- ✓ **Используйте неожиданные источники.** Это может значительно увеличить впечатление от вашего выступления. Всегда хорошо запоминается речь, когда республиканец цитирует демократа, а профсоюзный лидер — учебник по менеджменту. Особенно впечатляет, когда воскресный телепроповедник приводит слова Боба Марли. Подобный контраст всегда привлекает внимание и способствует успеху выступления.
- ✓ **Застрахуйте от возможных ошибок.** Если вы не уверены в том, кому принадлежит цитируемая вами фраза, не обязательно выбрасывать ее из речи. Вам просто нужно научиться готовить себе при-





Статистика и цифры могут очень эффективно подкрепить вашу речь, но теряют свою силу при неправильном использовании. В связи с этим могу дать такие советы.

- ✓ **Давайте своей аудитории время переварить услышанное.** Большинство людей не способны обрабатывать цифры так же быстро, как другую информацию, поэтому злоупотреблять статистикой не стоит. Позволяйте слушателям усваивать цифры по очереди, а не заваливайте их все новыми данными. В противном случае вы потеряете их внимание. Исключением является лишь использование *поразительной* статистики (см ниже)
- ✓ **Округляйте цифры.** Точность данных важна прежде всего тогда, когда вы рассказываете инженерам аэрокосмической отрасли, как построить более эффективный реактивный двигатель. Но если подобная точность не имеет значения для вашей аудитории, их лучше округлить. Вашим слушателям не обязательно знать, что кандидат, которого вы поддерживали, выиграл с результатом 59,8% голосов. Назовите просто 60%



- ✓ **Используйте первоисточники, достойные доверия.** Иногда источник данных может производить не меньшее впечатление, чем сами данные. Например, имеет большое значение, взяли ли вы данные из *Wall Street Journal* или из *National Enquirer*. Разница между этими двумя изданиями просто огромна.

Многие люди не осознают, что солидное биржевое издание не всегда может быть наиболее предпочтительным источником. Уровень доверия к нему зависит исключительно от вашей аудитории. Например, вам могут попасться слушатели, которые его не уважают и смотрят, как на икону, совсем на другое издание. Помните об этом, когда будете отбирать статистические данные для выступления.

- ✓ **Повторяйте ключевые цифры.** Если вы хотите, чтобы аудитория осознала и запомнила те или иные сведения, повторяйте их несколько раз. Представьте, что вы собираетесь назначить кому-то свидание, и этот человек спрашивает ваш номер телефона. Вы же не назовете его всего один раз, не так ли?

- ✓ **Используйте поразительные данные.** Исключением из правила пудной статистики является *поразительная* статистика. Этим термином обозначаются цифры, которые настолько впечатляют, что моментально привлекают к себе внимание. Они необычайно интересны даже сами по себе.

Например, начать речь о необходимости ускорения повторной переработки мусора можно с данных, приведенных на Web-странице организации *GreenFund Network*. Согласно им, в одних только Соединенных Штатах каждые две секунды выбрасывается по одному картриджу от принтера. В мировом масштабе это составляет 1800 картриджей в минуту, 108 тысяч в час и почти три миллиона в день!

- ✓ **Подбирайте цифры под вашу аудиторию.** Цифры — понятия абстрактные, и если вы хотите произвести ими впечатление, они должны подходить вашим слушателям. Для этого я могу подсказать вам несколько методик.

- **Используйте знакомые аудитории слова.** Подавайте данные статистики при помощи терминов, имеющих реальное значение для людей, которые вас слушают.

Вот как это делал Ричард Стегмайер, бывший председатель совета директоров, президент и генеральный директор корпорации *Unocal*, выступая с речью о глобальной конкуренции. Он объявил, что по оценке экономиста Томаса Хопкинса федеральные постановления стоят американским погребителям 400 миллиардов долларов в год. Сколько это, 400 миллиардов? Это примерно в десять раз больше размера нашего торгового дефицита с Японией. Это примерно вдвое больше ежегодных расходов на дошкольное и среднее образование в Америке. Это примерно на 33% больше всего нашего оборонного бюджета. Этого достаточно, чтобы платить каждой американской семье по четыре тысячи долларов в год.

- **Создавайте общую картину.** Чтобы слушатели лучше понимали предлагаемые им данные, воплощайте цифры в конкретные образы. Рисуя из них яркую картинку.

Примером может быть речь об эволюции, произнесенная Уильямом Джонсоном, помощником декана по учебной части в Посольском университете. Этот уважаемый ученый сказал, что бронтозавры, или "громовые ящеры", достигали в длину 21 метра и весили до 9 тонн. Это длиннее теннисного корта и равно весу шести слонов.

- **Используйте аналогии.** Проводите параллели между вашими абстрактными данными и простыми, понятными образами.

Вот пример из речи доктора Лоини Бристоу, произнесенной им в бытность избранным, но еще не вступившим в должность президентом Американской медицинской ассоциации. Он сказал, что для компенсации выплаты одного пособия

по болезни на сегодняшний день требуются взносы четверых рабочих. Однако уже через несколько лет, когда население Америки станет старше, число плательщиков уменьшится вдвое. Проблема будет раздуваться и раздуваться, подобно воздушному шару. Причем ко времени, когда нынешние молодые люди достигнут преклонного возраста, этот шарик может лопнуть.

- **Используйте наглядные пособия.** Если вы используете в своем выступлении много цифр, демонстрируйте их публике при помощи компьютерных технологий, слайдов или таблиц. Когда ваша аудитория сможет видеть цифры, это значительно облегчит их понимание проблемы. (Подробнее эта тема обсуждается в главе 10.)

Подбор определений

История знает прецедент, когда причиной судебного разбирательства стало определение слова “цыпленок” в контракте на тысячи долларов. Одна сторона утверждала, что этим термином назывался молодой петушок для жарки, а вторая — что для запекания. Если вы не хотите, чтобы вас однажды поджарили или запекли ваши слушатели, старайтесь говорить на одном с ними языке. Ниже вы найдете несколько способов избежать недоразумений при использовании в речи определений.

- ✓ **Пользуйтесь определениями толковых словарей.** Вряд ли есть более простой способ подобрать нужное определение. Примером может послужить речь об этике, с которой в свое время выступил Декстер Бейкер, бывший председатель совета директоров компании *Air Products and Chemicals, Inc.*

“В словаре Вебстера сказано, что этика неразрывно связана с добром и злом, моральным долгом и обязанностями. Этика — это система моральных ценностей. Она состоит из принципов поведения, которые помогают сформировать наши суждения и направить решения”.

- ✓ **Используйте ваши собственные определения.** Если вам не нравятся описания в словаре, заменяйте их своими.

Вот пример из выступления контр-адмирала Брента Бейкера, начальника информационной службы ВМС США.

“Как я определяю *качество* допесений или аналитических материалов? Моя оценка включает три критерия: *точность, объективность и ответственность*”.

Когда слово имеет эмоциональную окраску, некоторые слушатели могут неправильно вас понять без дополнительных объяснений. Примером может послужить выступление Джорджа Маротты, научного сотрудника Института Гувера при Станфордском университете, в филиале Национальной ассоциации отставных федеральных служащих.

“Спасибо, что пригласили меня рассказать вам сегодня о двух главных вещах, которые, как мне кажется, тесно взаимосвязаны: бюрократии и государственном долге.

Бюрократия является уничижительным термином, которым обычно обозначают крупные организации с иерархической структурой. Сегодня же я использую его по отношению к чиновникам федерального правительства. Прошу помнить, что мы все были федеральными бюрократами и гордились тем, что работаем на правительство”.

- ✓ **Употребляя то или иное слово, объясняйте его происхождение.** Этим вы позволите слушателям лучше понять значение этого слова или термина. (Кроме того, так вы будете казаться умнее.)

Вот пример из речи о кризисе переработки твердых отходов, с которой выступил Уильям Ракекхаус, когда был генеральным директором *Browning-Ferris Industries*.

“Многие из вас видели известную картину, на которой доктор времен королевы Виктории сидит у кро-

вати больной девочки. Голова доктора опущена, он ничего не предпринимает, а просто сидит и ждет. Эта картина называется *Кризис* и изображает стадию болезни, когда все, что можно было сделать, уже сделано. Теперь пациентке либо станет лучше, либо она умрет.

В то же время такое тяжелое и пугающее слово, как “кризис”, нельзя больше считать исключительно медицинским термином. Сегодня оно стало общеупотребительным определением ситуации, в которой человеку грозит опасность. У нас больше не осталось ссор, проблем или сложностей; во всем — от международных отношений до бюджета и образования — мы имеем кризисы.

И, естественно, мы имеем кризис переработки твердых отходов. Я не зря упомянул первое значение этого слова. В данном случае оно кажется мне совершенно правильным, поскольку позволяет понять реальное положение дел с переработкой отходов в этой стране...

...У нас была возможность диагностировать “заболевание” и начать основной курс лечения еще несколько лет назад. Но прекратился ли кризис?”

Раскрытие смысла понятий при помощи аналогий

Аналогией называется сравнение, подчеркивающее подобия (и различия) двух объектов или понятий. Аналогия предоставляет фундаментальную возможность получения новых знаний. Она позволяет нам объяснять неизвестное известными терминами. Например, из зала вас спрашивают: “Что такое рай?”, а вы отвечаете: “Это как школа, где сплошные перемены и никаких домашних заданий”.

Аналогии особенно хорошо подходят для выступлений, которые учат и развивают аудиторию — любых речей, в которых вы что-то объясняете. Помимо прочего, они дают возможность разбавить речь юмором. К примеру, вы говорите о проблемах лидерства. В этом случае, можно сказать: “Лидерство подобно лохнесскому чудовищу. Все о нем слышали, но никто его толком не видел”.

Различные примеры

Два наиболее часто используемых слова в мире — это “к примеру”. Мы используем их для иллюстрации того, о чем говорим, и поэтому примеры являются самыми популярными компонентами любых выступлений.

Вы можете использовать в своей речи два вида примеров: примеры из жизни и гипотетические. Разница в том, что первые основываются на фактах, а вторые на воображении, т.е., являются выдуманными.

Примеры из жизни обычно эффективнее гипотетических именно потому, что они реальны. Это события, которые действительно имели место, и вы сами могли стать их свидетелями. Гипотетические же примеры часто критикуют за их надуманность. Однако они могут быть очень эффективны при обсуждении вопросов философии, юриспруденции или абстрактных понятий.

Что сказал Марк Твен?

Один из самых громких скандалов в СМИ времен пребывания на посту вице-президента США Дэна Куэйла был связан с его неправильным произношением слова *картошка*. Однажды, посетив школу в Нью-Джерси, мистер Куэйл сказал одному шестикласснику, что это слово произносится как “картошья”. Он ошибся потому, что читал с экрана электронной записной книжки, где было так написано. По прошествии двух дней национальная пресса припомнила вице-президенту этот конфуз, на что он ответил, что не заметил ошибку в тексте выступления. После этого он процитировал Марка Твена, который говорил: “Не стоит доверять человеку, который произносит слова только одним образом”.

Казалось бы, инцидент исчерпан, но не тут-то было. Журналисты уточнили цитату у знатоков творчества Твена по всей стране, после чего разгорелся новый скандал. Оказалось, что писатель никогда не говорил ничего подобного. Дальше больше — сотрудники аппарата мистера Куэйла решили защитить его и сказали, что цитата была взята из моей книги.

И это было правдой. Я действительно написал книгу под названием *The Light Touch: How to Use Humor for Business Success*, в которой рекомендовал этот способ защиты от обвинений в

неправильном произношении. Вице-президент использовал его совершенно правильно. Защита должна была сработать. (И она бы сработала у любого другого. То, что репортеры не поленились опросить биографов Твена по всей стране, показывает, как много значит для них вице-президент.)

Этот поучительный пример я привел, чтобы показать опасность использования цитат. Лично для меня источником послужила книга под названием *The Dictionary of Humorous Quotations* ("Словарь юмористических цитат"). Изданная в 1949 году, она была написана Эваном Эсаром, одним из главных исследователей юмора в Америке первой половины XX века. Если нельзя доверять даже такому источнику, чему вообще можно доверять? Мой вам совет: используйте при составлении речи только надежные источники и будьте готовы назвать их при необходимости. Уж в этом вы вполне можете меня процитировать.



Какие бы примеры ни использовались, если вы хотите добиться максимальной отдачи, не забывайте о положительных примерах. Слишком много выступающих говорят о том, чего нельзя делать, но молчат о том, что нужно делать. У эксперта по коммуникации Джима Лукашевски это вызывает неприятие, доходящее до идиосинкразии, и я его понимаю. Джим предлагает использовать в речи как отрицательные, так и положительные примеры, будучи всегда готовым их обосновать. При этом он замечает: "Вы можете взять конкретную ситуацию и показать другой вариант ее развития. Но если вы собираетесь показать только один вариант — приводите примеры правильного поведения, лишь слегка коснувшись отрицательного — но не наоборот. Вы же не хотите пугать ваших слушателей?"

Правильное начало: вступление

В этой главе...

- Почему важно сразу увлечь слушателей
- Что нужно говорить во вступлении
- Разные варианты отличного начала речи

Моя модель составления речи подобна полету самолета (о чем вы еще не раз прочтете в этой книге). Вступление в этой модели соответствует взлету. Сами же вы являетесь оратором и одновременно пилотом. Вашим пассажирам (слушателям) требуется такой взлет (вступление), которое сделало бы гладким весь дальнейший полет (выступление). То, как вы подадите вступление, будет влиять на степень доверия к вам слушателей и определит их отношение ко всей остальной вашей речи.

Подготовка удачного вступления зависит от нескольких факторов. В этой главе я раскрываю важные моменты, которые вам будет просто необходимо учитывать в дальнейшем. Поэтому внимательно прочтите ее, если хотите всегда обеспечивать вашей аудитории приятный полет.

Для чего нужно вступление

Еще древнейшие учителя риторики говорили своим ученикам о трех основных функциях вступления. Известно, что оно должно привлекать внимание аудитории. Оно должно создавать между оратором и слушателями чувство взаимного доверия и симпатии. Наконец, оно должно давать аудитории основания, чтобы выслушать оратора.



Однако главной целью вступления является *задание ожиданий слушателей*. Любой психолог может подтвердить, что на характер восприятия в значительной мере влияет предварительный настрой человека. С этой точки зрения вступление играет очень важную роль, определяя то, как люди будут трактовать ваши слова и реагировать на них. При этом, оно дает вам идеальную возможность запрограммировать благоприятную для вас реакцию.

Конечно, вступление должно привлекать внимание, предварять остальные части вашей речи и выполнять другие традиционные функции, о которых вы слышали. Однако все эти функции вполне можно свести к заданию ожиданий.

Ваша цель — понять ожидания слушателей и *превозмоги* их. Это гарантия успеха любой речи.

Создание идеального Вступления

Как известно, даже путешествие длиной в тысячу километров начинается с первого шага. Это же можно отнести и к выступлениям — любая по продолжительности речь начинается со вступления. Ниже вы найдете рекомендации о том, как сделать этот первый шаг на вашем пути.

Ответы на Вопросы слушателей

Как правило, уже в первые минуты вашего выступления у слушателей возникает ряд вопросов. Журналисты, которым нужно написать репортаж, обычно спрашивают: кто, что, когда, где, почему и как. Ваши слушатели вполне могут захотеть знать то же самое. Поэтому будьте готовы ответить в своем вступлении на такие вопросы.

- ✓ Кто вы? (Есть ли у вас определенный опыт или квалификация?)
- ✓ Что является предметом вашего выступления?
- ✓ Когда вы закончите выступать?
- ✓ Где середина и конец данного выступления? (Есть ли у него определенная структура?)

- ✓ Почему я должен или должна слушать вас? (На самом деле, этот вопрос означает чем ваша речь может быть полезна для меня?)
- ✓ Как вы собираетесь сделать свое выступление интересным?

Необходимые подсказки

Если аудитории требуется некая информация, чтобы понять, о чем вы будете говорить, изложите ее во вступлении. Если ваша речь потеряет смысл без знания определенного термина или факта, объясните их слушателям. Вам также может понадобиться объяснить, почему вы не хотите касаться некоей темы или вопроса — особенно, если аудитория ожидает этого от вас.

Настройка выступления

Вы слышали, как музыканты представляют свои песни? Теперь познакомьтесь с оратором, который делает песенные вступления к своим лекциям. Профессор школьного администрирования в Государственном университете Сан-Хосе Билл Закмайер часто произносит различные речи. Он выступает перед студентами, преподавателями, администраторами, профессорами, доцентами и бесчисленными группами других людей. При этом, он почти всегда начинает лекции с пения. Нет, аккомпанемента он не использует. Он просто говорит аудитории, что собирается спеть перед тем, как произнести речь, а затем поет.

Поначалу люди напрягаются — но только до тех пор, пока он не начинает. Уже через несколько секунд они расслабляются, улыбаются и даже аплодируют, когда он заканчивает. Каждый раз он обещает спеть и в конце выступления, в шутку пугая слушателей, что споет две песни, если они будут плохо себя вести.

Только закончив пение, Билл объявляет, о чем пойдет речь далее. К этому времени он успевает наладить доверительные отношения с аудиторией и без труда сохраняет ее внимание. И он держит слово: в конце он обязательно поет еще одну песню.



Заранее изложите на бумаге полный текст своего выступления, от первого до последнего слова. Не ограничивайтесь только ключевыми словами или фрагментами предложений и не бойтесь, что подробная запись займет слишком много места. Пользу же ее вряд ли можно переоценить.

- ✓ **Вы сможете отредактировать текст выступления и добиться самого высокого качества.** Когда вы просто отмечаете, что собираетесь рассказать в начале некую историю, вы забываете ее повторить. Конечно, ведь предполагается, что вы ее хорошо знаете. Однако когда доходит до дела, вы начинаете путаться, тратите слишком много слов и не достигаете максимального эффекта.
- ✓ **Вы сможете отлично выступить даже в сильном волнении.** Вступление — это наиболее опасный этап вашей речи. Именно во время вступления боязнь сцены достигает своего пика. Волнуясь, вы вполне можете забыть, что обозначают ваши пометки, если они не будут достаточно четкими. Если же вы будете иметь перед глазами подробный текст, успеху вашей речи не помешает никакая нервная дрожь.



Хотя вступление вы делаете в начале речи, расписывать его нужно последним. Почему? Потому, что им вы представляете все ваше выступление. А вы должны знать, что вы представляете. Только расписав основную часть выступления и заключение, вы будете иметь достаточно материала для вступления.

Формула шоу-бизнеса



Планируя вступление, никогда не вредно вспомнить формулу шоу-бизнеса: сильное начало, сильный конец и слабая середина. Ваше вступление как раз и должно являться таким сильным и эффективным началом. Заключение же должно стать не менее сильным концом. Именно эти две части вашего выступления имеют наибольшее влияние на то, как запомнится ваша речь. Поэтому следите, чтобы ваше вступление было *действительно* сильным.

Ошибки, которых следует избегать

Иногда то, что вы не говорите во вступлении, может быть даже важнее того, что вы говорите. Я думаю, вы вряд ли захотите оказать сами себе медвежью услугу. Вот несколько обычных ошибок, которых следует избегать.

- ✓ **Избегайте слов “Прежде чем я начну...”**. Эта фраза абсолютно абсурдна. Это все равно, что сотрудники аэропорта будут спрашивать, кто хочет посидеть в самолете. Вы *не можете* просто посидеть в летящем самолете, а потом выйти. После того, как самолет взлетит, вам ничего не останется, как лететь на нем. Точно так же, когда вы говорите: “Прежде чем я начну”, — вы уже начали.
- ✓ **Не путайте названия и имена.** Когда вы упоминаете людей, организации, города или села, правильно произносите их имена и названия. Никто не любит, когда его называют неправильно. Путаясь в названиях, вы выглядите неподготовленным оратором, который не заслуживает доверия. Более того, слушатели невольно ожидают от вас новых ошибок.





оскорбительно для аудитории. Если вы не готовы, то почему выступаете? Никто не хочет тратить время, слушая неподготовленного оратора. Однако эту ошибку совершают многие люди. Почему? На самом деле, они так заранее просят прощения у слушателей. Они знают, что не готовы. Они знают, что их речь не будет иметь успех, и хотят уверить аудиторию, что не являются отвратительными ораторами, а просто не готовы. Логика их в том, что когда человек заранее просит прощения за свое выступление, это улучшает его имидж. Вовсе нет. На самом деле такой человек выглядит глупо. Если вы не готовы, а вам нужно выступить перед людьми, лучше отложить все дела и срочно подготовиться.

- ✓ **Старайтесь не говорить о том, что вы выступали с подобной речью уже миллион раз перед другими людьми.** Даже если вашей аудитории известно об этом, не заостряйте на этом внимание. Каждой группе хочется чувствовать себя единственной и неповторимой. Сделайте так, чтобы у людей до конца сохранялась иллюзия, что речь была подготовлена именно для них. Более того, проявите находчивость и постарайтесь вставить в свой текст несколько специальных примеров, поддерживающих эту иллюзию.
- ✓ **Не используйте оскорбительный юмор.** Многие лекторы твердо верят в миф о том, что начинать выступление нужно обязательно с шутки. Вовсе нет. По крайней мере, постарайтесь не шутить по поводу цвета кожи, национальности или пола слушателей.

Скабрзные шутки также недопустимы. В противном случае вы рискуете потерять доверие аудитории.

- ✓ **Избегайте признаний в том, что речь вам написал другой человек.** Это похоже на то, как раскрывают секреты фокусов. Люди хотят думать, что вы озвучиваете собственные идеи. Так не разубеждайте их! Помните, что авторы-призраки всегда должны оставаться невидимыми, как это и подобает призракам.
- ✓ **Не извиняйтесь сразу, как откроете рот.** Если только вы не включили систему пожаротушения, не обесточили помещение или не перевернули кафедру, никогда не начинайте с извинений. Извинения задают ужасный тон для ожиданий аудитории. Когда вы начинаете с них свою речь, люди готовятся к чему-то плохому. При этом они начинают обращать внимание на то, чего обычно не замечают. Если не начать сразу же извиняться за плохое выступление, оно вполне может поправиться. В самом крайнем случае можно будет извиниться позже.

Пятнадцать великолепных вариантов начала выступления

С чего бы ни начиналось выступление, все ораторы мечтают об одном — "разогреть" аудиторию. Вы должны стремиться привлечь к себе все внимание людей, чтобы они ловили каждое ваше слово. Главный вопрос в том, как это сделать? Ну, единственно правильной формулы тут не существует.

Напротив, существует много разных вариантов начала речи. На следующих нескольких страницах вы найдете целый ряд полезных идей и советов. При этом вы не обязаны ограничиваться ими, а вполне можете попробовать создать собственное, уникальное выступление.

Цитаты известных людей

Начинать свою речь с цитат хорошо по нескольким причинам: их легко найти и легко подогнать под нужную тему. Кроме того,

они позволяют оратору выглядеть умнее. Как забавные, так и серьезные, они всегда отлично привлекают внимание слушателей.

Вот как начал свою речь о Конституции Уоррен Мэншелл, менеджер инвестиционного банка корпорации *Dreyfus* и бывший посол США в Дании.

“Конституция — это приглашение к борьбе за привилегию направлять внешнюю политику”. Это известное определение Эдвина Корвина нашло много подтверждений в истории взаимодействия ветвей власти”.

Риторические вопросы

Постановка вопросов сама по себе является эффективным способом презентовать тему выступления. Риторические же вопросы замечательно привлекают внимание слушателей, побуждая их к участию в обсуждении темы.

Вот как эти вопросы использовал для начала своей речи Джон Льюис, партнер-распорядитель фирмы *Squire, Sanders & Dempsey*.

“Почему триста человек, глубоко заинтересованных в образовании, собрались в Южной Калифорнии для обсуждения выбора школы? Что такое “выбор школы”? Почему некоторые люди верят, что это решение проблем, стоящих сегодня перед народным образованием? Что это за проблемы?”

Разного рода истории

Все любят истории — особенно, если они реальные, персональные и подходят к ситуации. Вот как подобную историю использовала в своей речи о культуре Александра Йорк, основатель и президент фонда Американского возрождения в XXI веке.

“Каково *текущее* положение дел с нашей культурой? Чтобы ответить на этот вопрос, позвольте рассказать вам одну историю из жизни.

Несколько лет назад, восстанавливаясь после теннисной травмы, мне пришлось регулярно заниматься с персональным тренером. Как раз в то время вышел новый Бродвейский мюзикл *Les Miz*, вновь пробудивший интерес публики к бессмертной книге Виктора Гюго *Отверженные*, сюжет

которой лег в его основу. Ньюйоркцы бросились читать и перечитывать роман — в метро и автобусах, в банковских очередях и приемных врачей, и даже во время занятий спортом. Однажды в одном суперэлитном фитнес-центре я сама увидела женщину, читавшую эту великую книгу, положив ее на руль велотренажера. Проходивший мимо тренер — мужчина лет тридцати, имеющий степень бакалавра, — был заметно удивлен таким поведением. Он резко остановился и спросил: “Они что, уже издали его книгой?” Так почему бы и нам не спросить: “Каково состояние культуры в стране, где подобный вопрос может быть задан выпускником колледжа?”

Поразительные данные статистики

Как вы уже знаете, упоминание цифр имеет свои достоинства и недостатки. Основным его недостатком является то, что иногда оно навеивает на людей сон. Преимущество же его заключается в том, что поразительные, тщательно подобранные статистические данные *не дают* слушателям уснуть. Наоборот, они служат своего рода звонком будильника. Особенно эффектно использовать такую статистику во вступлении. (Подробнее о статистике вы можете прочесть также в главах 5 и 8.)

Вот пример из речи о конкурентном положении Канады, произнесенной С. Ритчи, бывшим председателем совета директоров и генеральным директором банка Новой Шотландии (Канада).

“В последнем выпуске *Harvard Business Review* есть статья под названием “Новый рынок труда”, которая красноречивее всяких слов рассказывает о глобализации и конкурентоспособности — двух предметах моего сегодняшнего выступления.

Статья содержит несколько поразительных цифр, отражающих количество выпускников колледжей в области науки и техники в 13 странах мира. Сегодня никого не удивляет, что в Японии количество выпускников технических специальностей (75 тысяч) в 1986 году было почти в девять раз больше, чем у нас (8 400). Но кто бы мог подумать, что в Мексике в тот же год будет выпущено свыше 25 тысяч инженеров — *в четыре раза больше, чем*

в Канаде. Даже Филиппины выпустили 23 тысячи шажеров, что, опять же, в четыре раза больше, чем подготвила Канада”.

Впечатляющие факты

Подача интересных или поражающих воображение фактов всегда является отличным началом речи. Если некий факт произвел глубокое впечатление на вас, велика вероятность, что он впечатлит и ваших слушателей. Такой факт привел и Дуглас Ольсен, президент и директор Баттельского мемориального института, выступая с речью о минимизации отходов.

“Всего через пару лет самым популярным произведением искусства может стать не Мона Лиза или Статуя Свободы, ни даже фотографии Мэйплторпа. (Мэйплторп, Роберт — современный американский фотохудожник, известный своими провокационными работами на тему секса. — *Примеч. пер.*) Нет, им может стать свалка в местечке Кирни, штат Нью-Джерси. Не так давно штат закрыл ее, и сейчас рассматривает идею представительницы авангарда Пэнси Холт прославить эту тридцатиметровую гору мусора. Эта женщина хочет превратить свалку в произведение искусства и назвать ее “Небесный термитник” (*Sky Mound*). Никаких шуток. Это будет настоящий парк, отдаленно напоминающий японские сады камней. Там будут стальные колонны, земляные насыпи, шлейфы горящего метана и гравийные дорожки, направленные вдоль сезонного движения солнца, луны и звезд. Почему это будет самым популярным произведением искусств в мире? Ну, я не знаю точно, сколько человек приехало бы специально на него посмотреть, но ему повезло с месторасположением. Так получилось, что это место находится недалеко от выезда из Джерси и станции пригородных поездов. Кроме того, поблизости находится аэропорт Ньюарка. Поэтому можно ожидать миллионы людей, пытающихся понять, видят ли они искусство, мусор или то и другое”.



Отличным источником необычных фактов может быть программа живой легенды радиоэфира Пола Харви *Конец истории*. Многие эпизоды этой программы даже вышли отдельной книгой.

Памятные события разных лет

Подготовить отличное вступление помогают также исторические события, которые имеют отношение к вашей теме. Их упоминание позволяет вам выглядеть умнее и привлекает внимание слушателей.

Джулия Хьюз Джонс, бывший аудитор из Арканзаса, использовала этот элемент вступления в своей речи о равноправии женщин таким образом.

“Почему голосовать важно? Известно много примеров, когда всего один голос менял ход истории. Более 1000 лет назад в Греции целое собрание Синода было посвящено одному вопросу: являются ли женщины людьми или животными? В конце концов, с перевесом в один голос было установлено, что мы таки принадлежим к роду человеческому. Повторяю, это решение прошло благодаря всего одному голосу. Среди других подобных ситуаций можно назвать такие:

в 1776 году *один голос* дал Америке английский язык вместо немецкого;

в 1845-м *один голос* ввел в состав Союза Техас и Калифорнию;

в 1868-м *один голос* спас президента Эндрю Джонсона от импичмента;

в 1923-м *один голос* определил лидера новой политической партии в Мюнхене. Звали его Адольф Гитлер;

наконец, в 1960-м разница в *один голос* на каждом избирательном участке Иллинойса могла бы привести к поражению Джона Ф. Кеннеди”.

События, произошедшие в этот день

Во вступлении можно использовать любой факт, связанный с датой произнесения вашей речи. Праздничный ли это день? День ли это рождения известной личности? Может быть, в этот день была придумана электрическая лампочка? Этот элемент вступления тесно связан с событиями истории, но не тождествен им. Вы не ищите в истории события, имеющие отношение к вашей

теме. Вы ищете любые события, которые произошли в этот день. Найдя же, вы приспособливаете их к своей теме.

Джон В. Р. Булл, помощник редактора *Philadelphia Inquirer* использовал эту возможность в своей лекции под названием “Свобода печати: может ли она выжить?”.

“Сегодняшний день помечен на моем календаре как “Традиционный день Колумба”, что дает нам отличный повод вспомнить о событиях пятисотлетней давности. Именно в этот день началось путешествие, следствием которого стало появление Соединенных Штатов Америки. Через много лет журнал *Time* назвал эту страну “отважным экспериментом демократии, который стал символом индивидуальной свободы людей всего мира”. Однако сегодня, когда мы вспоминаем об этом “отважном эксперименте”, видны явные признаки того, что нам не удалось создать долговечный монумент свободе. Нам не удалось сохранить те ее блага, которые мы считали достойными вечного почтения. Невосприимчивые конституционные гарантии — свобода слова, прессы и собраний — испытывают сегодня такое давление, какое редко испытывали на протяжении всей 215-летней истории нашей страны”.

Отличным источником материала для такого рода вступлений служит популярный в Америке справочник *Chase's Annual Events*. Он включает данные о днях рождения известных людей и выдающихся событиях на каждый день года.

Обыгрывание названия речи

Многие ораторы используют во вступлении к своей речи ее название. Вот как начал свою речь под названием “Корпоративная стратегическая филантропия” Гарри Фриман, президент компании *Freeman*.

“Корпоративная стратегическая филантропия — едва ли это словосочетание может вызвать интерес. По правде говоря, его и выговорить трудно. В то же время, оно обозначает одну из наиболее изменчивых и многообещающих граней современного делового мира”.

Провоцирование аудитории

Хотите стопроцентно добиться внимания вашей аудитории? Раздразните ее в самом начале выступления.

Вот как использовал этот прием для начала своей речи на международной конференции по развитию Джеймс П. Грант, бывший исполнительный директор Детского фонда ООН (ЮНИСЕФ).

“Позвольте мне начать с нескольких дружеских провокаций. Прежде всего, я бы хотел сказать, что никто — ни Запад, ни Соединенные Штаты — никто не выиграл холодную войну”.

Демонстрация знаний о публике

Люdiam всегда льстит, когда вы что-то о них знаете. Это показывает, что вы постарались изучить свою будущую аудиторию. Идеальным же временем для демонстрации этих знаний является вступление.

Вот как это сделал С. Дж. Сайлас, бывший председатель правления и генеральный директор компании *Phillips Petroleum Company*, произнося речь в Зале славы бизнеса Алабамы.

“Спасибо за то, что удостоили меня чести быть в этот вечер вашим гостем и пригласили меня принять участие во введении в ваш Зал четырех выдающихся лидеров. Том Мур рассказал мне, что, когда этот Зал был организован Советом посетителей в 1973-м году, он стал первым в своем роде во всей стране.

С тех пор вы стали ориентиром, на который равнялись все остальные подобные Залы славы.

За прошедшие годы вы удостоили высокой чести десятки бизнесменов Алабамы, причем не только за их финансовые достижения, но и за личные качества”.

Демонстрация общих интересов с аудиторией

Каждый раз, когда вам удастся продемонстрировать общие черты со своими слушателями, это идет вам на пользу. Джон Риндлауб, генеральный директор северо-западного отделения банка *Wells Fargo*, использовал этот прием на конференции по страховому делу так.

“Я благодарен за приглашение быть здесь..., поскольку в моем сердце всегда было теплое местечко для страхового дела. Я знаю, в это трудно поверить, но на то есть свои причины.

Мой отец был контролером страховой компании..., а также одним из основателей и исполнительным вице-президентом Ассоциации страхования муниципальных облигаций.

На протяжении двадцати лет за обеденным столом я слышал разговоры о страховании. Именно поэтому мне доставляет удовольствие быть сегодня здесь и общаться с профессионалами страхового дела”.

Подчеркивание важности момента

Быстро привлечь внимание аудитории позволяет объявление о том, что тот или иной момент является необычайно важным. Вот как использовал этот прием Кевин Дж. Прайс, исполнительный директор Учебного центра свободного предпринимательства, выступая на собрании Ротари-клуба в Варшаве, Польша.

“Я очень рад быть здесь сегодня и обсуждать с вами проблемы свободного рынка. Эта тема важна потому, что многие его составляющие — маркетинг, капитализация и т. д. — не могут существовать без системы свободного предпринимательства”.

Упоминание обстоятельств выступления

Хотите, чтобы начало вашей речи звучало легко и непринужденно? Просто напомните аудитории о причине, по которой вы выступаете, и обстоятельствах, которые собрали вас вместе.

Примером может быть выступление бывшего начальника медицинской службы армии США Антонио С. Новелло на конференции в Кито, Эквадор. Эта конференция была посвящена проблемам всеобщей иодизации соли для предотвращения в обеих Америках болезней, вызванных дефицитом йода.

“Я необычайно рада находиться здесь. Более того, я испытываю настоящее благоговение. Если вы думаете, что это звучит слишком эмоционально, позвольте напомнить вам, почему мы собрались. В этот день мы продолжаем эволюцию, творим историю человечества. В этом зале, на этой

конференции царит осязаемое ощущение прогресса. То же самое можно ощутить во многих других залах и зданиях, в которых я побывала за последние несколько месяцев во время поездки по Латинской Америке. Этот зал полон силы знаний, волнующего сознания того, что важное решение о будущем человечества готово быть принятым. Мы долго поднимались по крутой тропе знаний о болезнях, вызываемых дефицитом йода, и сейчас мы приближаемся к вершине. Нам больше не нужно исследовать эту проблему и искать ее решение. Мы готовы действовать”

Связь Вашего Выступления с предыдущими

Если вы выступаете в этот день не первым, очень полезно будет для начала объяснить слушателям, как ваша речь связана с тем, что они слышали ранее. Это поможет им увидеть целостную картину.

Вот как это сделал Шон О’Мели в своей речи о международных бухгалтерских стандартах, когда был старшим партнером компании *Pricewaterhouse*

“Я с большим интересом слушал предыдущие выступления и то, что говорили сегодня господа Дамант, Твиди и Уайет. Многие из услышанного мной очень напоминает то, что мы в *Pricewaterhouse* регулярно слышим от наших клиентов. Нечто похожее мы также каждый день слышим здесь, в Федерации финансового учета, от местных компаний и специалистов по ценным бумагам”.

Все хорошо, что хорошо кончается: заключение

В этой главе...

- Как убедиться, что ваше заключение работает
- Как составить эффективное заключение
- Стильное окончание выступления

Когда я был ребенком и жил в Нью-Йорке, наш боевой девиз был таким: “Не начинай того, чего не сможешь закончить”. Этот совет обычно адресовался тихим домашним мальчикам, которые после бесконечных преследований бормотали что-то против местного задиры. Однако совет часто опаздывал, и задира продолжал свои нападки с новой силой. Хотя слова моих сверстников касались обычной драки, их вполне можно применить к публичным выступлениям. Дело в том, что слишком много людей начинают произносить речь, не имея представления, как ее закончить.

Заключение является одним из важнейших элементов любого выступления. Если вступлением вы создаете о себе первое впечатление, то заключение дает вам *последний шанс* произвести впечатление как таковое. Именно оно, в основном, определяет, как ваши слушатели запомнят вас и ваше послание.

В моей модели, сравнивающей выступление с благополучным полетом самолета, заключение — это посадка. Ваши пассажиры (слушатели) не желают, чтобы посадка была незапланированной или тряской. Они не хотят приземлиться не в том месте. И, что наиболее важно, они *очень* хотят приземлиться благополучно.

Заключение необходимо

Циники полагают, что главная задача заключения — дать аудитории понять, что ей пора просыпаться. По мнению же остальных ораторов, успешное заключение должно выполнять такие три функции.



- ✓ **Подведение итогов выступления.** Заключение должно кратко резюмировать основные положения вашей речи. Оно должно напоминать аудитории о вашем отношении к прозвучавшим идеям. Кроме того, оно должно демонстрировать взаимосвязь отдельных пунктов выступления и его темы.
- ✓ **Завершение выступления.** Заключение должно создавать у слушателей ощущение, что выступление подходит к концу. Дело в том, что люди испытывают психологическую потребность в четко определенном окончании речи. Они хотят, чтобы у каждого выступления были начало, середина и конец — особенно конец. При этом они не хотят, чтобы оно заканчивалось ничем. Ваше заключение должно удовлетворять эту потребность.
- ✓ **Создание последнего впечатления.** Как уже говорилось, заключение — это ваш последний шанс повлиять на мнение аудитории. Вы просто обязаны закончить на положительной ноте и оставить от своего выступления неизгладимое впечатление. Пусть люди провожают вас аплодисментами. Пусть они кричат “Браво!” Удачное заключение должно потрясать до глубины души. Оно обязательно должно нести эмоциональную нагрузку (подробнее см. в главе 5), подчеркивающую увлекательность всей вашей речи.

Как создать идеальное заключение

Помните, чем заканчивались большинство сказок, которые вам доводилось слышать в детстве или читать своим детям? Как правило, это были слова: “И жили они долго и счастливо”. Ваше

выступление не обязательно должно напоминать сказку, но вполне может иметь такое же удачное окончание. Ниже вы найдете простые правила, которые необходимо при этом помнить.

Предупреждение слушателей



Людам нравится, когда оратор заранее сообщает им, что собирается перейти к заключению. Вам же как оратору это ничего не будет стоить. Достаточно будет произнести фразы, вроде: "Рассмотрим последний вопрос", — или: "Еще два примера, и я перейду к подведению итогов". Это покажет слушателям, что выступление скоро закончится и позволит полнее оценить его.

Ключевые фразы

Люди ждут, что заключение будет звучать определенным образом — как заключение. Им не нравится, когда вы понимаете, что закончили свою речь, а они нет. Поэтому завершение выступления должно быть очевидным. Используйте для этого такие фразы, как "в заключение", "чтобы подвести итоги" или "в конце своей речи". Они отлично подойдут для начала заключения.

Продолжительность

На заключение должно отводиться 5–10% всего времени вашего выступления. В принципе, оно может быть и короче, но никак не длиннее. Не затягивайте его. Коротко подводите итоги и садитесь на место.

Подробный План заключения



Есть две причины, по которым вы должны излагать заключение на бумаге. Первая: таким образом вы побеждаете страх сцены. Этап подведения итогов является для ораторов вторым наиболее пугающим после вступления (подробнее см. в главе 6). Подробно же расписав будущее заключение, вы сможете не волноваться, что забудете о чем-то сказать. Вторая же, и наиболее важная, причина заключается в том, что расписав заключение, вы будете знать, *когда* подводить итоги. Это будет вашей страховкой, чтобы не потерять нить выступления.

- ✓ **Не превышайте лимит времени.** Ваше заключение должно укладываться в отведенное время. Если вы хотите, чтобы вас считали гением, заканчивайте на пять минут раньше, но никогда не говорите дольше, чем от вас ожидают. В старой шутке говорится, что “второе дыхание” — это то, что приходит к оратору после слов “И в заключение...”. Не допускайте, чтобы это происходило с вами — это вовсе не здорово. (Классическим примером является предвыборная речь Билла Клинтона на собрании Демократической партии в 1988 году. Она заняла 32 минуты и стала источником шуток по всей Америке.)
- ✓ **Не углубляйтесь в детали.** Обзор затронутых ранее тем должен быть кратким и упорядоченным. Рассматривать их желательно в том порядке, в котором они обсуждались. При этом следить за ходом заключения должно быть легко.
- ✓ **Не поднимайте в конце выступления новые проблемы.** Заключение предназначено для обзора уже рассмотренного материала, а не для представления отдельной речи. Рассмотрение в заключительной части новых идей означает, что вы не нашли им применения в основной части выступления. Это, в свою очередь, означает, что эффект от них минимален. Слушатели не будут знать, что им делать. И знаете что? Скорее всего, они захотят уйти.
- ✓ **Никогда не признавайтесь, что забыли о чем-то сказать.** В противном случае вы будете выглядеть неорганизованным оратором, и люди не захотят слушать вас в следующий раз. Дам вам один совет: если проблема, которую вы забыли осветить, крайне важна, постарайтесь свести ее к одному утверждению. Затем, резюмировав рассмотренные выше вопросы, скажите людям, что напоследок хотите предложить им еще одну мысль. (Да, это исключение из правила, запрещающего рассматривать новые идеи в конце.) После этого смело изложите забытую проблему. Даже если у вас уже была заготовлена последняя мысль, не переживайте. Предложите слуша-

телям две последние мысли, первой из которых будет пропущенная вами ранее.

Стильное заключение

Говорят, что выступление с речью подобно любовному приключению: начать его может кто угодно, но чтобы хорошо закончить, потребуется большое умение. Этот раздел описывает несколько способов закончить речь так, чтобы аудитория вас полюбила.

Возврат к словам вступления

Поскольку одной из функций заключения является окончание речи, совсем не лишним будет вспомнить, что было сказано во вступлении к ней. Если в начале выступления вы задали вопрос, в конце хорошо бы дать на него ответ. Если вы рассказывали историю из жизни, потом можно вновь вернуться к ней. Этот прием поможет придать вашему выступлению ощущение полноты и завершенности.

Цитаты известных людей

Вы никогда не ошибетесь, закончив выступление цитатой. Главное, чтобы она была вдохновенной и подходила по смыслу.

Постановка вопросов

Правильно сформулированный вопрос может быть необычайно полезен для окончания речи. Предполагается, что он должен подразумевать ответ — тот, на который вы хотите натолкнуть аудиторию.

Знаменитые последние слова

В любом выступлении должна быть заключительная часть, не исключая самое большое выступление, которое мы называем жизнью. В последнем случае заключение может быть особенно важным. Даже осужденным убийцам перед казнью предоставляется последнее слово. По сути, их последним диалогом с другим человеком является момент, когда директор тюрьмы спрашивает: "Хотите ли вы что-то сказать напоследок?" Ниже

представлены некоторые из наиболее известных заключительных слов.

“С такого расстояния не попадешь и в слона”. — Генерал Джон Седжвик, застреленный снайпером с расстояния 731 метр.

“Смерть легка. Комедия сложна”. — Эдмунд Гвенн, американский актер.

“Не дайте этому так закончиться. Расскажите им, что я кое-что сказал”. — Панчо Вилья, лидер мексиканской революции.

“Дайте мне спичку, и я увижу, есть ли в баке бензин”. — Неизвестный.

Будучи губернатором Мичигана, Джон Эглер очень удачно использовал вопрос в конце обращения к законодательному собранию штата по поводу плана школьной реформы.

“Друзья мои, глаза всего народа смотрят на нас. Пришло время Мичигана — время, которое расскажет будущим поколениям здесь и по всей Америке, какими лидерами мы были. Сделаем ли мы наших детей первыми? Этот вопрос стоит сегодня перед каждым человеком в этой палате. *Наш* ответ — это *их* будущее”.

Разнообразные рассказы

Перед вами большой выбор историй: забавных, шокирующих, трогательных, драматических. Они могут быть также поучительными, личными, фантастическими, библейскими или аллегоричными. При этом любая из них может оказаться эффективной для окончания речи.

Стихотворения

Если вы декламируете в своей речи стихи, они должны быть короткими. При этом они могут быть вдохновенными или забавными, но обязательно должны быть связаны с вашей темой. Вот как использовал стихи для завершения своей речи Альберт Кейси, бывший президент и генеральный директор *Resolution Trust Corporation*.

“Я бы хотел закончить бессмертными словами поэта Ричарда Гудвина: “Я люблю финишировавшего оратора Я действительно люблю. Я не имею в виду блестящего. А просто того, кто закончил”. Спасибо”.

Призыв аудитории к действию

Эта разновидность окончания выступления не похожа на другие. Суть ее в том, что вы *прямо* говорите слушателям, что им нужно делать. Вот как ее использовал покойный Питер Грейс, глава компании *W. R. Grace & Co*, в конце своей речи о мусоре

“Поддержите борьбу граждан против мусора и присоединитесь к 535 тысячам американцев, которые беспокоятся о будущем этой страны и хотят быть услышанными. Звоните 1-800-BE-ANGRY и спрашивайте, как вы можете включиться в общее движение”.

Просьбы о помощи

Не бойтесь просить слушателей помочь вам в том или ином деле. Это будет простым, но запоминающимся заключением. Большинство людей воспримет это с пониманием. Я очень люблю приводить пример речи, с которой я однажды выступил на заседании Ротари-клуба. Речь эта была посвящена соревнованию школьников по написанию шуток, которое я тогда спонсировал. Я объяснил, в чем заключалась его польза для молодежи, и почему для успеха соревнования были необходимы призы. Заканчивая свое выступление, я попросил людей в зале помочь мне с призами. И знаете что? Они помогли.

ЧАСТЬ III

Создание блистательной речи

В этой части...

В чем разница между обычным выступлением и выступлением действительно выдающимся? Прежде всего, разница в словах, способных взволновать публику и привлечь ее внимание, а также в привлекательных наглядных пособиях. Именно о них и пойдет речь в этой части. Из ее глав вы узнаете, как правильно подобрать слова и составить из них комбинации, имеющие наибольшее влияние на слушателей. Кроме того, вы узнаете, как подобрать для своей речи оптимальные наглядные пособия.

В речи должен быть смысл

В этой главе...

- Как легко и просто отредактировать выступление
- Широкий выбор связующих компонентов

Жизнь была бы намного проще, если бы мы могли написать превосходную речь с первой попытки. К сожалению, большинству людей это не удастся, кроме одного профессора, который читал мне лекции на юридическом факультете, но это совсем другая история. Поэтому нам следует храбро взглянуть в лицо неизбежному: редактированию речи и сочинению эффективных связок между ее частями. Но для волнения все же нет причин. В этой главе я собрал приемы и методы, которые сведут время, потраченное на эту рутинную работу, к минимуму. К тому же, они помогут сделать ее относительно простой и безболезненной. И хотя похожий эффект может дать глоток виски, результатом моих приемов станет добротная речь, а не синдром похмелья. (А прочитав главы 9 и 10, вы сможете превратить свою речь в настоящий шедевр.)

Редактировать речь совсем не страшно

У некоторых людей даже сама мысль о редактировании может вызвать приступ головной боли. Однако, как не следует выступать на публике, не потренировавшись, нельзя даже думать о тренировке, не отредактировав свою речь. Чтобы узнать, как это правильно делать, прочтите в следующих разделах основные рекомендации и принципы редакторской работы. Вы обнаружите, что редактирование может быть не только безболезненным, но и очень полезным.

Использование разговорной речи

Одна из самых популярных ошибок, допускаемых ораторами, — это неспособность разграничить устную и письменную речь. Они пишут текст выступления точно так же, как писали бы доклад или служебную записку. Это является большой ошибкой, потому что речь предназначена не для чтения, а для восприятия на слух. Выступление должно влиять на уши аудитории, а не на ее глаза.

В процессе написания речи в нее обязательно попадут некоторые слова из вашего “письменного” словаря. Важной частью вашей работы как редактора как раз и будет найти такие слова и сразу же вычеркнуть (или заменить их другими). И вообще, старайтесь во время выступления придерживаться больше разговорного стиля.

Чтение вслух

Чтение речи вслух — это не просто тренировка перед выступлением. Если вы пишете “для ушей” публики, вам необходимо услышать написанное, чтобы отредактировать плохо звучащий текст. Когда вы будете читать свою речь вслух, обращайтесь внимание на такие моменты.

- ✓ **Как она звучит?** Пробежав речь глазами даже несколько раз, вы не сможете оценить ее качество. Вы должны слышать ее звучание, поэтому обязательно прочтите ее вслух. Можете также попросить кого-то послушать текст вашего выступления. Если вас не устроит звучание, что, в принципе, является делом субъективным, то вам придется еще немного поработать.
- ✓ **Хорош ли ритм вашей речи?** Конечно, вы не собираетесь читать стихи, но ваши слова все же должны попадать людям в уши.
- ✓ **Можете ли вы изложить каждую идею вашей речи, не переводя дыхание?** Длинные предложения способны произвести впечатление в том случае, если вы пишете диссертацию, но если вы выступаете с устной речью, и не являетесь пловцом или трубачом, умеющими контролировать свое дыхание и исполь-

звать свое мастерство во время выступления, то вашим легким придется несладко. Уф! — еле выговорил!

- ✓ Удалили ли вы из текста все сложные для произнесения слова? Некоторые слова хорошо смотрятся на бумаге, однако с трудом произносятся вслух. Если вы постоянно запинаетесь на каком-то слове, замените его.
- ✓ Избавились ли вы от фраз, безобидно смотрящихся на бумаге, но имеющих сложное звучание? Например: “На дворе трава, на траве дрова. Не руби дрова на траве двора”. Произнесите эту скороговорку несколько раз и в быстром темпе. После этого упражнения вы, наверное, поймете, почему их так любят дети.

Простота языка



Многие ораторы считают, что в выступление необходимо вставлять много длинных слов. Это якобы является признаком их выдающегося ума. Совершенно неправильный подход к делу! Действительно умные ораторы делают наоборот. Хорошим примером может послужить Авраам Линкольн. Весьма умный и толковый парень, не правда ли? А возьмите его “Геттисбергское обращение”. (“Геттисбергское обращение” — знаменитая речь первого президента США Авраама Линкольна, которую он произнес 19 ноября 1863 года в городе Геттисберг (Пенсильвания). Значение гражданской войны и демократических ценностей Линкольн определил всего в десяти предложениях. — *Примеч. пер.*) Большинство слов в нем насчитывает не более пяти букв. А как насчет Франклина Рузвельта? Рассказывают, что один из его спичрайтеров написал такое предложение: “Мы приложим все усилия, чтобы создать более гуманное общество”. Рузвельт исправил его так: “Мы собираемся создать страну, в которой никто не будет забыт”. И какое же предложение кажется вам более толковым?

Табу на длинные предложения

Краткость — сестра понимания. Нет, это *не* ошибка. Я прекрасно знаю, что на самом деле это выражение звучит как “Краткость — сестра таланта”. Просто я хочу, чтобы *вы* знали, что краткость очень сильно влияет на то, как ваше выступление понимает аудитория. Ведь чем больше слов в предложении, тем сложнее его понять. Внимательно просмотрите свой текст. Если вы обнаружите много предложений, состоящих из 20 слов и более, то вам лучше выступить перед кандидатами и докторами наук. Однако если вам предстоит выступить перед другой аудиторией, то лучше перепишите свою речь заново, сократив длинные предложения.

Активный залог

Активный залог делает вашу речь более выразительной и убедительной. Дело в том, что в предложениях с таким залогом субъект выполняет некое действие. При пассивном же залоге все наоборот: действие направлено на объект. Предложения с пассивным залогом звучат довольно скучно и уныло, например: “Это премия, выдаваемая начальством раз в году”. Однако ту же самую идею можно выразить и при помощи активного залога: “Начальство раз в году выдает премию”. Пассивный залог подобен сорняку, прорастающему в вашей речи. Поэтому вырывайте его с корнем.

Конкретность

Инструкторы по написанию речей любят повторять, что конкретика — страшная сила. Они имеют в виду, что точные, конкретные слова и примеры производят на слушателей более сильное впечатление, чем неясные и неконкретные. Сравните, например, фразы “Я пошел перекусить” и “Я пошел в *McDonald's*”. Слово *McDonald's* является куда более конкретным, чем слово “перекусить”. Оно создаст в воображении слушателя более яркий и понятный образ. Или, предположим, вы рассказываете о несчастном случае, который произошел на школьном дворе. Вы можете сказать следующее: “Мальчик врезался в стену и поранился”. Однако вы можете сказать и так: “Мальчик врезался в стену и поранил руку в трех местах. Чтобы остановить кровотечение, школьная медсестра наложила ему повязку”. Старайтесь быть конкретнее — это даст вам огромное преимущество.

Эмоциональные глаголы

Где происходит действие, там вы обязательно найдете и глаголы. Поэтому пусть они будут запоминающимися и пробуждающими интерес слушателей. Такие глаголы помогут аудитории создать в своем воображении определенную картину тех или иных событий. Предположим, вы рассказываете о рабочем конфликте: “Я попросил Смита дать мне папку”. Попросил? А почему не обратился с просьбой, упросил, настоял, приказал? Богатый запас синонимов иногда может творить чудеса.



Конечно, иногда можно увлечься синонимами и использовать их в чрезмерном количестве. Это вовсе не здорово. Такое предложение, как “Беги, Дик, беги” нет никакой необходимости переделывать в “Мчись, Дик, несись во весь опор”. Синонимы должны быть только средством, но никак не самоцелью. Вы ведь хотите, чтобы ваша речь была естественной — я имею в виду, простой для понимания.

Штампы и модные слова как признак дурного тона

“Люди — это наш самый важный ресурс”. “Мы и наши клиенты — партнеры”. “Думайте, вынув голову из ящика”. (Очень популярное в Америке выражение, которое означает настойчивую просьбу изменить свою точку зрения. На сайте словарей и лингвистических исследований *YourDictionary.com* это выражение вошло в список самых распространенных американских штампов в 2000 году. — *Примеч. пер.*) Думаю, хватит. Пора дать передышку. Вместо того, чтобы повторять, как попугай, клише и штампы, популярные в крупных компаниях и не только, скажите своей аудитории что-нибудь посвежее и поновее. Это привлечет к вашему выступлению гораздо больше внимания.

То же самое (только умноженное на два!) можно сказать и о специальных терминах, произносимых с одной целью: произвести впечатление на непрофессионалов. “Синергия”. “Конверсия”. “Стратегическое планирование”. Как бы вы реагировали, услышав целый букет из таких слов? Создается впечатление, что оратор не живой человек, а робот, у которого мозги работают в автоматическом режиме. Приправляя свое выступление такими словечками,

вы буквально призываете аудиторию игнорировать вашу речь — даже если она ее и понимает.

Конечно, иногда штампы и “умные” слова действительно уместны в выступлении. Однако чаще всего ораторы используют их по довольно банальной причине — собственной лени. Не лучше ли выделить пару минут и подумать над тем, что вы действительно хотите сказать своим слушателям? Это ведь совсем не трудно.

Ритм выступления

Если все ваши предложения будут одинаковой длины, то постепенно ваша речь может превратиться для аудитории в колыбельную. Поэтому ритм выступления необходимо разнообразить. Чередуйте короткие предложения с длинными. Ставьте риторические вопросы. Главное: ни в коем случае не допускайте монотонности.

О Вреде иностранных слов



Возможно, в институте вашей профилирующей дисциплиной был французский язык. Это очень хорошо, просто замечательно! Но если вам так хочется поговорить на французском, то поезжайте во Францию или, на худой конец, в Канаду. (Или, перефразируя Дэна Куэйла, если вы хотите поговорить на латыни, отправляйтесь в Латинскую Америку.) Дело в том, что вставляя в свою речь фразы на иностранном языке, вы не впечатлите никого, кроме самого себя. Вы будете выглядеть напыщенно и оставите аудиторию в недоумении относительно того, что вы хотели сказать. (Между прочим, Достоевскому было достаточно одного русского языка.)

Связки для перехода между частями выступления

Связующие слова и фразы, возможно, являются самой недооцененной частью любого выступления. В то же время, они играют весьма и весьма важную роль. Конечно, связующие элементы не привлекают к себе особого внимания, поэтому о них иногда забывают. При их написании не используются эффектные риторические

ческие приемы, подобные приемам во вступлении или в заключение речи. Они не предлагают аудитории интересных фактов, подобно материалам из основной части выступления. Но они все равно необычайно важны, так как являются “клеем”, скрепляющим все части выступления в единое целое.

Для чего нужны связки

Даже если ваша речь состоит из великолепного вступления, грандиозной основной части и шикарного заключения, она не обязательно будет успешной. Вам еще необходимо будет плавно переходить от одной ее части к другой. Именно тогда и придут к вам на помощь связующие слова или предложения. Они объединят все остальные компоненты вашей речи и конкретизируют ее структуру. Благодаря связующим элементам аудитория будет точно знать, когда вы перейдете от одного раздела к другому и как они связаны друг с другом.



Большинство людей знает, что связки выполняют две традиционные функции.

- ✓ Ведут слушателя последовательно от раздела к разделу.
- ✓ Обеспечивают промежуточные выводы. Они позволяют аудитории понять, о чем идет речь, что уже было сказано и что будет дальше.

Однако связки можно использовать и для того, чтобы привлечь внимание аудитории и удерживать его до самого конца вашего выступления.

Управление связками

Связки выполняют полезную работу — а как для незаметной части выступления, то и подавно. Далее я расскажу вам о трех главных задачах, которые выполняют связующие фразы.

Переход от одной идеи к другой

Как мы уже говорили, основная роль связок состоит в том, чтобы плавно вести внимание слушателей от одной идеи вашего выступления к другой.

Пожалуй, наиболее важная связка находится между вступлением и основной частью речи. Если сравнивать выступление с полетом самолета, то переходные элементы нужны в тот момент, когда самолет после взлета ложится на основной курс. Именно тогда возникает эффект турбулентности, и пассажиры начинают нервничать. Они хотят быть уверены, что полет проходит нормально и самолет летит в правильном направлении.

Однако не менее важны и связки между главными пунктами выступления. Часто речь проигрывает именно из-за отсутствия переходов между разделами его основной части. Ну, вы понимаете, о чем я. Представьте, что вы спокойно сидите в зале и слушаете лекцию о вероятности экономической депрессии. Оратор рассказывает о монетарной политике Боливии, и вы постепенно начинаете проникаться проблемами этой страны. Но вдруг вы понимаете, что он уже говорит о дефиците рабочей силы в Восточной Европе. А как же мы попали из Боливии в Восточную Европу? Связующее звено здесь явно было утеряно..



К счастью, существует несложный способ перехода между отдельными фрагментами выступления. Секрет довольно прост: нужно построить речь вокруг определенного числа ее главных разделов и озвучить эту цифру во вступлении. Тогда придумывание связок будет для вас парой пустяков. Рассмотрим такой пример: "Сегодня я хочу поговорить о трех причинах грядущей мировой депрессии. Первая причина — это монетарная политика Боливии... Вторая причина,двигающая мир к экономической депрессии, — это дефицит рабочей силы в Восточной Европе... Ну, а третья..." Перед вами пример связок при помощи цифр, которые отлично справляются с возложенной на них задачей.



Между прочим, числовые связки можно использовать также при переходе от главного пункта к подпункту и между различными подпунктами. Например: "Первая причина — это монетарная политика Боливии. Экономисты обеспокоены двумя аспектами политики этой страны..."

Отдельно необходимо сказать еще об одной разновидности связующих элементов. Я имею в виду переход от основной части

речи к ее заключению. С ним также можно довольно легко справиться. Иногда вы можете просто сказать: “В заключение...” — и это сработает. Однако не забывайте, что такая связка, прежде всего, должна предупреждать вашу аудиторию о скором окончании выступления. Например: “Итак, что же мы узнали из всего вышесказанного?” “Позвольте оставить вас с одной последней мыслью”. “А сейчас в эти оставшиеся у меня три минуты позвольте кратко напомнить вам, что мы успели обсудить”. Из таких связок аудитории должно быть понятно, что вы “сворачиваете” выступление и ведете его к логическому завершению.

Подведение итогов

Вторая традиционная функция переходов заключается в подведении промежуточных итогов. Я имею в виду короткие сообщения, из которых аудитория узнает, что она сейчас слушает, что уже было, и что будет далее. Неопытные ораторы частенько упускают из виду важность этих миниатюрных связок. Они считают, что это просто лишние повторы, которые “утяжеляют” выступление. И да, и нет. Промежуточные итоги действительно являются повторением, однако они вовсе не утяжеляют речь. Они играют очень важную роль в любом выступлении, особенно если оно звучит дольше десяти минут.

Что касается понимания речи, то ораторы имеют явное преимущество перед своей аудиторией: они знают, что именно пытаются сказать. (Ну хорошо, вы вполне можете назвать пару исключений из этого правила. Вы подумали о депутатах парламента, не так ли?) Обычно выступающий четко знает, в чем заключается его послание, как оно организовано и каковы все его пункты и подпункты. Написав свою речь, оратор имеет возможность прочитать ее столько раз, сколько его душе угодно. Однако его слушатели такой возможности не имеют. Они слышат речь только один раз — когда ее для них озвучивают. Они не могут прокрутить услышанный материал назад и запустить его снова; они не могут нажать паузу на том пункте выступления, который не поняли.

Вот несколько советов по использованию промежуточных итогов.

- ✓ Они должны кратко сообщать аудитории, что вы уже осветили в своем выступлении и в какой его части находитесь теперь.

- ✓ Используйте промежуточные итоги каждый раз, когда переходите от одного главного пункта вашей речи к другому.
- ✓ Краткие выводы можно также использовать при переходе от одного подпункта к другому.
- ✓ Чем длиннее ваше выступление, тем больше должно быть в нем таких выводов.

Привлечение внимания

Связующие фразы можно также использовать для привлечения внимания вашей аудитории. Хотя обычно они не используются с этой целью, нет причин, по которым этого делать нельзя. С традиционной точки зрения связки сообщают людям, о чем вы уже говорили, о чем говорите и о чем будете говорить дальше. Обратите внимание на последние слова — *о чем будете говорить далее*. Именно здесь заключены возможности для пробуждения интереса слушателей и, как следствие, удержания их внимания.



Когда вы рассказываете своей аудитории, что будет дальше, то почему бы ни сделать это максимально увлекательно? Вместо того, чтобы вновь в унылой и прозаичной манере рассказывать о структуре вашего сообщения, придайте ему немного интриги. Попробуйте использовать так называемый *дразнящий анонс*. Наверняка, вам неоднократно приходилось слышать короткие подводки ведущего той или иной передачи перед рекламной паузой. “Смотрите в следующей части программы: человек, похищенный НЛО, делится знаниями, которые он получил на борту”. “Политик, который *выполняет* свои обещания, — встречайте сразу же после рекламы”. Такие анонсы разработаны специально для того, чтобы привлечь внимание и удержать вас от переключения на другой канал.

Вы также можете использовать эту технику, чтобы заинтересовать аудиторию дальнейшей информацией. Придумайте несколько приманок, благодаря которым ваши слушатели просто “приклеятся” к своим сидениям. Как это сделать? Подумайте о том, зачем людям нужно слушать ваше выступление? Что они

могут из него почерпнуть? Когда же вы будете придумывать связки-анонсы, формулируйте их с точки зрения выгоды для тех, кто придет вас послушать.

Распространенные ошибки употребления связок

Связующие элементы представляют собой “клей”, который скрепляет отдельные части вашего выступления в единое целое. Просто, не правда ли? К сожалению, многие ораторы заходят в тупик, пытаясь правильно использовать эти слова или фразы. На самом же деле, в этом нет ничего сверхсложного. Главное, точно следовать правилам и не допускать распространенных ошибок. Ниже вы найдете несколько слов, которые ни в коем случае не должны ассоциироваться со связками.

Нехватка

Наибольшая ошибка при использовании связок — это их нехватка в речи. Никогда не помешает добавить в свою речь больше связок, потому что ее невозможно сделать чересчур понятной для аудитории. Учитывайте тот момент, что во время подготовки к выступлению вы уже “вжились” в текст. Вы с ним очень близко знакомы. Но ваша аудитория похвастаться тем же не может. Чем подробнее вы расскажете ей о том, как структурирована ваша речь и к чему вы клоните, тем будет лучше для всех. Вы не уверены, стоит ли использовать в вашем выступлении ту или иную связку? В этом случае вам поможет “правило Кушнера”: если вы сомневаетесь, включать связки или нет, *обязательно* включайте.

Излишняя краткость

Когда ваши связки очень короткие, аудитория может легко упустить их из виду. А это равнозначно их полному отсутствию. Наиболее распространенной короткой связкой, которой злоупотребляют многие ораторы, является союз “и”. Мне доводилось слышать выступления, в которых этот союз выступал едва ли не единственной связкой. Это было бы смешно, если бы не было так грустно. Такое выступление напоминало набор разрозненных идей, сметанных вместе на скорую руку; причем стежками между ними как раз и были эти самые “и”. Примерно так: И... И... И... Еще одной краткой связкой, которой злоупотребляют многие ораторы, является фраза “к тому же” или “кроме того”.

Однообразие

Разнообразие придает вкус жизни. При этом разнообразие необходимо и связующим звеньям речи. Не нужно постоянно использовать одни и те же связки. Это крайне скучно и неинтересно. Используйте как можно более широкий ассортимент связующих элементов. Примеров их существует великое множество: “А сейчас давайте рассмотрим...”, “Следующий наш пункт — это...”, “Например...”, “Под этим словом я имею в виду...” и т.д. Как видите, ваши возможности в этом отношении едва ли не бесконечны.

Правильный подбор слов

В этой главе...

- Выбор слов для создания эффектной речи
- Техника запоминающихся фраз
- Полезные приемы риторики

На сегодняшний день едва ли не в любом языке мира можно насчитать более десяти тысяч слов, не несущих информационной нагрузки. Тем не менее, большинство из них успешно используется в руководствах к компьютерным программам и речах политических деятелей. Некоторые из них даже могут пригодиться и для написания *ваших* речей. Все зависит от того, чего именно вы хотите достичь. Какой бы ни была цель вашего выступления, вы не можете отрицать тот факт, что основой его являются слова. Если вы хотите быть успешным публичным оратором, вам необходимо освоить искусство правильного подбора слов. О том, как это сделать, как раз и повествует эта глава.

Как отточить тон и стиль

Представьте себе такую картину: политический деятель выступает с речью, в которой осуждает социальные программы правительства. По всей аудитории разносится его голос, полный грома и молний: "Сегодня правительство уже не просто финансирует женские консультации и родильные дома, но и страхует людей на случай смерти. Оно вмешивается в жизнь каждого человека с утробы и до могилы". Последние слова являются эффектным логичным завершением всего вышесказанного и, как правило, вызывают бурные аплодисменты. Однако в данном случае этот политик выступал с речью в обеденном зале женского политическо-

го клуба. Более того, ему наскучило в эниый раз повторять заключительную фразу, поэтому он решил представить на суд публики ее новый вариант. Вместо слов "от утробы до могилы", он сказал, что разочарован правительством, которое следит за людьми от "сперматозоида до могильного червя". Вместо аплодисментов слушатели ответили на это гробовым молчанием.

Что мы можем вынести из этой поучительной истории? Три вещи: не говорить о сперматозоидах в женском политическом клубе. Не говорить о червях в тот момент, когда люди едят. И не забывать о том, что тон и стиль выступления очень важны, ведь они существенным образом влияют на восприятие ваших идей.

Оптимальный подбор слов

Несколько лет назад я посетил семинар Рональда Карпентера, профессора английского языка Университета штата Флорида в Гейнсвилле. Один из главных тезисов его выступления заключался в том, что при изложении тех или иных идей весьма важную роль играет подбор слов. Чтобы доказать это, он предложил участникам семинара ответить на один интересный вопрос. Если бы существовал памятник Джону Кеннеди, то какое бы из высказываний этого выдающегося человека было бы там выгравировано? Все участники ответили мгновенно и единогласно: "Не спрашивай, что твоя страна может сделать для тебя, спрашивай, что ты можешь сделать для своей страны".

Президент Кеннеди произнес эти слова еще во время своей инаугурационной речи 20 января 1961 года. Но и сегодня в сознании многих американцев эта фраза ассоциируется с его именем.

Профессор Карпентер убежден, что именно правильный подбор слов и их порядок сделали это высказывание бессмертным. Чем он может это доказать? Он сравнил его с другими словами Кеннеди, произнесенными на пару месяцев раньше. Выступая во время президентской кампании 6 сентября 1960 года, Кеннеди сказал: "Новые рубежи — это не то, что я обещаю сделать для вас. Новые рубежи — это то, что я собираюсь попросить вас сделать для своей страны". ("Новые рубежи" — программа президента Кеннеди по реформированию социальной сферы. — *Примеч. пер.*)

Что, не поняли? Прочтите еще раз. Из всех возможных фраз — это самая неудачная. Могла бы она появиться на памятнике Кеннеди? Ни за что на свете. Она вообще не может появиться ни на

одном памятнике, если это не памятник наиболее нескладно составленной фразе. Самое интересное, что, по сути, эти слова выражают *ту же самую мысль*, которая заложена и в первом высказывании. Огромную разницу между ними обусловили подбор и порядок слов. (Хотите еще пример? Представьте себе, что “Геттисбергское обращение” начинается со слов “Восемьдесят семь лет назад...”) (На самом деле, Геттисбергское обращение написано краткими и поэтичными словами. Начинается оно примерно так: “Четырежды по двадцать и семь лет назад наши предки дали этому континенту новую нацию...” — *Примеч. пер.*)

Энергичные слова

Советник по управленческой коммуникации Джим Лукашевски также полагает, что слова действуют на человека не одинаково. Лично он делит их на три категории: скучные, цветные и энергичные. *Скучные слова* — это те, о которых вы, вероятно, и подумали — неинтересные и непривлекательные, т.е. скучные. Они представляют собой бесцветные наполнители речи, на которые никто не обращает внимания. Такие слова нужны лишь для того, чтобы заполнять пустые места в предложении. Их противоположностью являются яркие и красочные *цветные слова*. К сожалению, у них также есть свои недостатки. Они вызывают эмоциональную реакцию, которая может затмить все остальное вами сказанное. Зато *энергичные слова*, такие как “интересный”, “необыкновенный”, “беспорный”, “увлекательный”, должны стать вашими любимыми. Не правда ли, сложно переоценить пользу слов “новый”, “насуточный”, “неотложный” и “неотразимый”?



Энергичные слова сразу же приковывают к себе внимание, хотя ни о чем конкретно не говорят. Какие у Джима доказательства? “Когда я говорю: “*Это неотложное дело или это действительно важно*”, — я не общаю вам ничего конкретного, однако привлекаю ваше внимание, — замечает он. — Именно в этом заключена миссия энергичных слов. Они притягивают к себе внимание, однако “не выдают”, о чем именно вы будете рассказывать далее”. Хотите удержать внимание аудитории на протяжении всего выступления? Регулярно “подкармливайте” своих слушателей энергичными словами.

Жаргонизмы и профессионализмы

Драйвер режима реального времени будет прекрасно работать, если подключить его к комбинированной операционной системе 16/32 бит и поддерживать контроль этой конфигурации через агента простого протокола управления сетью и регистрационные домены. Это же элементарно. Что тут непонятного? Так вот, об использовании в выступлениях профессионального жаргона можно сказать всего два слова — избегайте его. Вполне может так случиться, что жаргонизмы или профессиональные термины будут понятны вам, но совсем непонятны вашим слушателям. При этом они вряд ли создадут вам имидж опытного специалиста или своего парня. Они только создадут барьер между вами и аудиторией. Использовать в речи жаргонные слова можно лишь в том случае, если они заведомо известны людям в зале или если вы постоянно их объясняете.



Иногда, правда, жаргонизмы и профессионализмы могут помочь вам сблизиться с аудиторией. Чтобы объяснить это явление, мне необходимо рассказать вам об одном научном понятии: языковых функциях включения и исключения. Хотя оно звучит довольно сложно, на самом деле, в нем нет ничего страшного. Говоря коротко, одним из инструментов, позволяющих группе людей определять себя среди других, является язык. Это похоже на знание секретного пароля. Если вы знаете определенный язык, значит, вы находитесь в некой языковой среде (или *включены* в нее). Если вы не знаете этого языка, значит вы вне этой языковой среды (или *исключены* из нее). Точно так же жаргонизмы и профессионализмы представляют собой язык, уникальный для каждой конкретной группы людей.

Жаргонизмы распространены так широко потому, что каждая группа людей создает собственные слова для определения понятий и своих членов. Каждая профессия и каждое ремесло имеют свой жаргон. Многие компании имеют свою собственную лексику. Различные клубы и общества имеют свой жаргон. Даже отдельные семьи придумывают свои слова.

И какое же отношение это имеет к искусству выступать на публике? Самое прямое. У вас не получается найти общий язык

с группой людей, перед которой вы выступаете? Не расстраивайтесь. Вполне возможно, что у вас это получится, когда вы включите в свою речь элементы нужного жаргона. С одной стороны, это не потребует от вас чрезмерных усилий, а с другой, продемонстрирует публике, что вы потрудились навести о ней справки. Специальная лексика обычно подразумевает, что вы понимаете своих слушателей. К примеру, вы выступаете перед хирургами. Узнайте, что означают слова “лапароскопическая холицистэктомия” и вставьте их в свою речь. Выступаете перед маклерами по торговле недвижимостью? Узнайте, что означает БТИ, и постарайтесь выжать из этой аббревиатуры и ее расшифровки максимум пользы.

Запоминающиеся фразы

Эти фразы отлично помогают привлечь внимание слушателей к предмету обсуждения и надолго его запомнить. Хотите примеры? Включите радио или телевизор. Рекламные блоки просто напичканы такими фразами: изменим жизнь к лучшему; любит работу, которую вы терпеть не можете; ты всегда думаешь про нас. Эти фразы задерживаются в вашей памяти, и именно для этого они и предназначены. Каждый раз, когда вы их вспоминаете, то автоматически вспоминаете и продукт или компанию, с которыми они связаны. Именно эту цель и преследуют рекламодатели. А постоянное повторение ударной рекламной фразы только увеличивает производимый ею эффект.

Однако техника запоминающихся фраз не ограничивается только рекламным бизнесом. Каждый оратор может использовать ее в любом своем выступлении. Один из самых известных юристов США Ховард Нейшенз советует адвокатам придумывать такие фразы, которые “застрянут” в памяти судей. И конечно же, самая известная запоминающаяся фраза в истории права США прозвучала во время слушания дела О. Дж. Симпсона: *If it doesn't fit, you must acquit*. На русском она звучит примерно так: “Если не сходится, оправдывать приходится”. (О. Дж. Симпсон — известный американский футболист и киноактер. Был обвинен в убийстве своей жены и ее друга. Суд над Симпсоном транслировался в прямом эфире и стал самой рейтинговой американской передачей. Защита пыталась доказать, что Симпсон не подходит для большинства улик. Кульминационный момент

произошел в момент примерки Симпсоном перчатки, оставленной убийцей. Перчатка не налезла на его руку, что, в конце концов, привело к вынесению оправдательного приговора. С тех пор фраза *If it doesn't fit you must acquit* стала очень популярна среди адвокатов. — Примеч. пер.)

Крупные бизнесмены также любят эту технику. Уильям Эсри, бывший глава компании *United Telecom/U.S. Sprint*, в своей речи, посвященной будущему телекоммуникаций, изобрел слово *инфоника*, символизирующее союз телефона и компьютера. После того как Эсри дал определение этому слову, он на протяжении всей своей речи повторил его больше двадцати раз.

Вы также можете применить технику запоминающихся фраз, чтобы выделить те или иные пункты вашей речи. Просто выберите важные, с вашей точки зрения, разделы выступления, постройте вокруг них некую фразу и повторяйте ее до бесконечности.

Классические приемы риторики

Если бы вы жили в Древней Греции и участвовали в судебном процессе, то вас ожидали бы две новости: хорошая и плохая. Хорошая новость состоит в том, что в Древней Греции не было адвокатов. Плохая же в том, что вы сами должны были бы доказывать свою правоту. Именно для этих целей древние греки и придумали различные приемы, которые позволяли улучшить их речь. Ведь они хотели только победы.

В этом разделе я познакомлю вас с некоторыми классическими приемами риторики. И пусть вас не беспокоит их возраст — они отлично работают и в наши дни. Любой человек, начиная с шестилетнего ребенка и заканчивая адвокатом... Ну хорошо, любой человек, с шестилетнего ребенка до профессионального оратора, до сих пор может успешно пользоваться этими приемами.

Гипербола

Гипербола представляет собой намеренное преувеличение неких предметов или явлений. Люди подсознательно используют этот прием даже в повседневном общении: “Ты говорила по телефону целую вечность”. Гипербола позволяет оратору замечательно выделить отдельный пункт или идею его речи. Приведу при-

мер из выступления покойного консультанта по юмору Джона Кэнту, в котором он рассказывает о своих первых шагах в комедийном жанре.

“Один из первых клубов, в котором мне довелось выступать, был небольшим и очень темным. Там было так темно, что я с трудом видел в зале троих людей — двое, сидящих спереди, слушали меня, а парень в последнем ряду проявлял пленку”.

Аллюзия

Аллюзией называется ссылка или намек на известных персонажей, предметы или события из Библии, мифологии или литературы. Вот как этот прием использовал в своей речи о проблемах гармоничного соотношения работы и семьи Джон Адамс, председатель правления и генеральный директор Техасского коммерческого банка.

“Оппоненты программ по гармонизации работы и семьи утверждают, что работодателям не следует слишком глубоко вникать в жизнь своих сотрудников. Якобы это открывает ящик Пандоры, из которого вылетают завышенные ожидания, обязательства, вторжение в личную жизнь и даже обвинения в несправедливости”.

Аллитерация

Аллитерацией называется цепь слов, каждое из которых начинается с одной и той же буквы (как правило, с согласной). Классическим примером могут быть слова бывшего вице-президента США Спиро Агню, назвавшего СМИ “нудными набобами негативизма”.

Вы также можете использовать аллитерацию, чтобы сделать более запоминающимся название своей речи. Когда я учился в школе, учительница однажды рассказала нам о сочинении, написанном кем-то из ее сокурсников по колледжу. Оно называлось “Папа первокурсницы Полины Паркер”. При этом она сказала, что аллитерация не дала этому названию выветриться из ее памяти за долгие годы. И она была права, потому что я также не могу забыть об этом сочинении, хотя окончил школу очень давно.

(Кстати, миссис Лифши, если вы читаете эти строки, то знайте — мы очень любили ваши уроки. Учителям иногда нужно говорить такие слова.)

Метафора

Метафорой называется короткое непрямо сравнение, которое переносит свойства одного предмета на другой. Приведу классический пример из речи Мартина Лютера Кинга “У меня есть мечта”: “...наручники изоляции и цепи дискриминации”.

Метафора может придать вашей речи поэтичность, одновременно позволяя вам доказать ту или иную мысль. Вот как ее использовал в речи о быстро меняющемся мире Макс Кэмпельман, бывший поверенный по вопросам переговоров по контролю над вооружениями между СССР и США.

“...Более того: если мы пойдем дальше, то должны будем признать, что имеем лишь элементарные знания о том, чем на самом деле является наш мир. Наше невежество — это целое море, в котором наука является всего лишь каплей”.

Сравнение

Сравнение по своей природе подобно метафоре, но отличается от нее тем, что прямо сравнивает одни предметы или явления с другими. (Как правило, это делается при помощи слов “подобно”, “похоже”, “как”.)

Приведу пример из выступления Артура Левитта, бывшего главы Комиссии по ценным бумагам США, в котором он говорит о защите потребителя.

“Массовый приток неопытных инвесторов и реальная возможность конфликта интересов подобны сухому кустарнику и спичке. Как председателю комиссии по ценным бумагам мне пришлось повидать многих людей, чьи сбережения на черный день превратились в дым”.

Риторический вопрос

Риторическим называется вопрос, задаваемый оратором исключительно с целью впечатлить публику и создать определенный настрой. Такой вопрос не предполагает ответа аудитории. Он предназначен исключительно для привлечения внимания к предмету обсуждения. Ораторы чаще всего используют этот прием во вступлении, заключении или переходах между пунктами речи.

Вот пример из речи покойного Бенджамина Александера, президента корпорации *Drew-Dawn Enterprises, Inc.*

"Разве мы свободные люди, если не можем выйти ночью из дома, не боясь быть избитыми, ограбленными или изнасилованными? Разве мы можем называться свободными, если будучи самой богатой страной мира, допускаем существование среди нас бедных, нищих и бездомных людей?"

Неужели мы храбрые и мужественные люди, если боимся вернуть "позорный столб" для бандитов, один из которых три месяца назад в Вашингтоне зашел в бассейн и без всяких причин начал стрелять в детей?"

Правило тройки

Правилом тройки я называю технику объединения трех слов, фраз или предложений. По некоторым причинам такое группирование трех предметов производит на людей большое впечатление. (Не спрашивайте меня, почему. Главное, что это работает.)

В разное время этот прием использовали в своих знаменитых выступлениях величайшие ораторы мира.

- ✓ "Пришел. Увидел. Победил" (Юлий Цезарь).
- ✓ "...правительство народа, от народа, для народа..." (Авраам Линкольн).

Ораторы делового мира также часто используют этот "тройной прием". Предлагаю вам интересный пример из речи Стивена Мидлбрука, старшего вице-президента страховой компании *Aetna Life & Casualty*, о системе гражданского судопроизводства.

"Вольтер однажды сказал о Священной Римской империи, что она оказалась не священной, не римской, не империей."

То же самое можно сказать и о системе гражданского судопроизводства Соединенных Штатов: она не гражданская, не судебная, не система”.

Прелесть правила тройки в том, что оно отлично работает в выступлении на любую тему. Просто подумайте несколько минут о предмете вашей речи. Ведь вы всегда можете придумать три пункта, группирующиеся вместе. Вы рассказываете о новой форме ведения учета, которой должны придерживаться все сотрудники? Скажите, что это изменение затронет менеджеров, сотрудников с почасовой оплатой и временных работников. Ваше выступление посвящено качеству менеджмента компании? Объясните, что оно держится на трех китах: всесторонней информированности, профессиональной подготовке и выполнении взятых на себя обязательств.

Повтор

Повтором в данном случае называется многократное повторение группы слов в неизменном ритме. Этот прием привлекает внимание к фразе и даже может быть использован для объединения отдельных компонентов речи. Классическим примером может послужить знаменитая речь Мартина Лютера Кинга “У меня есть мечта”. Фразу о мечте он повторяет на протяжении всего своего выступления.

В то же время этот прием вовсе не обязательно применять на протяжении всей речи. Его можно использовать для выделения одного раздела или даже одного предложения вашего выступления. Вот как использовал этот прием Джеймс Пол, бывший президент и директор энергетической компании *Coastal Corporation*, в речи о проблемах нефтяной и газовой промышленности.

“Это система недоброкачественного обслуживания; при том, что на государственной службе занято больше людей, чем на производстве.

Это система, в которой назойливое вмешательство правительства во все сферы вашего бизнеса и личной жизни увеличивается день ото дня.

Это система, в которой программа субсидирования нефтедобычи съедает 49% государственного бюджета”.

Таким образом, можно заметить, что повтор является весьма эффективным способом создания речевого ритма. Это эффективный способ для выделения того или иного раздела вашей речи. Это эффективный способ для того, чтобы продемонстрировать аудитории ваш стиль. Это эффективный способ быть эффективным оратором.

Зрительный контакт с аудиторией: наглядные пособия

В этой главе...

- Как создать эффективные наглядные пособия
- Подготовка слайдов, пленок для эпипроектора и презентаций в *PowerPoint*
- Работа с лекционными плакатами
- Аудио- и видеоматериалы в вашем выступлении
- Как улучшить выступление при помощи мультимедийных техник
- Поиск оптимальных способов использования раздаточных материалов

Наверняка вам доводилось слышать такие поговорки: “Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать” и “Один рисунок стоит тысячи слов”. Если бы это было так, то 20-минутное выступление можно было бы сократить до показа двух слайдов или пленок эпипроектора. Мы могли бы смотреть на них в течение сорока секунд, а затем спокойно расходиться по домам. К сожалению, не все так просто в этом мире. Дело в том, что одна картинка стоит тысячи слов только при определенных условиях. Исследованию этих условий я и посвятил эту главу. Из нее вы узнаете: когда наглядные пособия помогают вам, когда вредят и что они реально могут для вас сделать.

Диаграммы, схемы и графики

Диаграммы, схемы и графики обычно используются для показа цифровых данных. Однако они могут быть полезны и для изображения нецифровой информации, вроде организационной структуры компании и технологического процесса. Хотя большинство диаграмм и схем можно увидеть на слайдах и пленках, все более популярными становятся их плакатные версии, которые помещают на специальной подставке.

Трудности выбора

В этом разделе вы найдете перечень наиболее распространенных видов схем, диаграмм и графиков. Также вы узнаете, для каких случаев подходит каждое из этих наглядных пособий:

- ✓ **Гистограммы (или столбиковые диаграммы).** Такие диаграммы очень удобны для сравнения различных данных одного типа. Например, они позволяют сравнить объем продаж товара А и товара Б; количество бракованных и качественных изделий; реакции на лекарства у детей и взрослых.
- ✓ **Схемы операций.** Такие схемы хорошо иллюстрируют некий ряд действий, вроде сложной операции компании или превращения законопроекта в закон. Их объектом может быть также работа службы спасения — от поступления звонка диспетчеру и до выезда спасателей на место.
- ✓ **Линейные графики.** Такие графики великолепно подходят для демонстрации изменений, произошедших за тот или иной период времени. С их помощью очень удобно изображать динамические данные — цены на бирже, результаты голосования, рост производительности и т.д. и т.п.
- ✓ **Организационные схемы.** Кто кому подотчетен? Какие отношения между отделом телекоммуникаций и службой информации? Является ли европейское отделение независимой компанией или это часть корпорации? На такие вопросы можно легко ответить при помощи организационных схем.

- ✓ **Круговые диаграммы.** При помощи таких диаграмм очень удобно изображать процентные соотношения чего-либо. Например, доля западного региона составляет 80% доходов компании; восточного — 10%, южного — 7%, а северного — всего 3%.
- ✓ **Таблицы числовых данных.** Это главные сводные схемы. Конечно, формат такой таблицы скучен, но иногда в нее попадают такие цифры, что формат уже не имеет значения. (“Как вы можете видите из данных третьей колонки, половина присутствующих здесь будет уволена на следующей неделе”.)

Создание эффективных диаграмм, схем и графиков

Когда вы начнете составлять диаграммы, схемы или графики для будущего выступления, постарайтесь не забыть следующие указания:

- ✓ **Ограничивайте количество данных.** Чем больше пунктов включает ваша диаграмма или схема, тем она сложнее для восприятия аудитории. Учитывайте это, когда вам нужно будет представить много различной информации. Возможно, вы сможете разбить имеющиеся у вас данные на несколько схем или диаграмм.
- ✓ **Следите за точностью размера секторов в круговой диаграмме.** Аудитория всегда очень удивляется, если видит, что сектор, в котором написано 10%, занимает почти четверть всей диаграммы. Если вы используете круговую диаграмму, то старайтесь, чтобы размеры секторов соответствовали написанным в них цифрам. (Конечно, если вы не проводите собрание, посвященное набору новых сотрудников в компанию, занимающуюся сетевым маркетингом.)
- ✓ **Следите за правильностью цифр.** Проверяйте написанные вами цифры. Перепроверяйте их. А затем проверяйте еще разок. Это вопрос вашей репутации и доверия к вам слушателей. Даже одна неверная цифра может испортить всю вашу речь.

- ✓ Избегайте объемных гистограмм. Не изображайте столбцы трехмерными. Дело в том, что в объемных гистограммах аудитории трудно определить, на каких цифрах заканчивается каждый столбик.

Слайды, пленки и презентации в PowerPoint

Пожалуй, в наши дни уже не проводят деловых презентаций без показа обычных слайдов, пленок на эпипроекторе или компьютерных слайдов в *PowerPoint*. Прочитав этот раздел, вы будете уверены в том, что у вас также может получиться замечательное шоу.

Слайды

Хорошо оформленные слайды помогают выделить ключевые моменты вашей речи, разнообразить ее и надолго привлечь внимание аудитории. Однако у них есть два недостатка. Первый состоит в том, что для показа слайдов вам придется затемнить как минимум часть помещения. (А затемнение, возможно, вызовет у некоторых слушателей желание вздремнуть.) Вторым же недостатком состоит в неизменной очередности показа слайдов. Дело в том, что все слайды заранее помещают в специальный барабан слайдоскопа, поэтому во время выступления их порядок поменять нельзя.



Существует и еще один недостаток, которого, впрочем, легко избежать. Я имею в виду склонность некоторых ораторов показывать слайды в очень быстром темпе. Рэйчел Брюн, профессиональный дизайнер из Купертино (Калифорния) утверждает следующее: "Если вы переключаете слайды каждые две секунды, то это слишком быстро. Вы должны задержать слайд на некоторое время, чтобы он в полной мере был зафиксирован человеческим глазом". Рэйчел советует придерживаться одного основного правила: показывать каждый слайд не меньше двадцати секунд. Тогда вы будете уверены, что ваша аудитория успела осмыслить предложенную ей информацию.

Эпипроектор

Когда у меня есть выбор между обычными слайдами (не презентацией в *PowerPoint*) и пленками эпипроектора, то я, как правило, выбираю последние. Для показа пленок вам не придется затемнять помещение. (Поэтому у вашей аудитории не возникнет сонных намерений.) Кроме того, на пленках можно сделать полезные надписи или пометки. И самое главное: вы всегда можете изменить порядок показа. (Вы не связаны неизменной последовательностью слайдов, размещенных в барабане слайдоскопа.)

Однако эпипроектор не подходит для большой группы людей, потому что не позволяет всем ее членам четко видеть проецируемое изображение.

Компьютерная программа PowerPoint

PowerPoint — величайшее изобретение в области публичных выступлений за последние 15 лет — быстро превратился из диковинки в обычное наглядное пособие. Ораторы пользуются этой программой с превеликим удовольствием и считают ее одним из самых значительных достижений человеческой цивилизации. Они ставят ее сразу же после хлеба, который продается уже нарезанным, и микрофона. На сегодняшний день многие люди уже просто не мыслят своего выступления без помощи *PowerPoint*.

Конечно, это не может не вызывать беспокойства. Хотя пользу *PowerPoint*, несомненно, сложно переоценить, многие ораторы считают его просто панацеей. Они частенько злоупотребляют этой программой, неправильно ее используют или даже попадают от нее в зависимость. Вследствие такого неправильного обращения, *PowerPoint* породила три главных отрицательных эффекта.

- ✓ **Недоработанное выступление.** Многие ораторы больше времени уделяют подготовке слайдов в *PowerPoint*, чем непосредственно самой речи. Они думают, что эти слайды уже *сами по себе* являются их выступлением. Совершенно неправильный подход! Используете вы *PowerPoint* или нет, вам все равно нужно придумать интересную и запоминающуюся речь со вступлением, основной частью и заключением. Вам нужна речь, которая привлечет и надолго удержит внимание вашей аудитории. Пре-

зентация же слайдов в *PowerPoint* не может заменить полноценное выступление.

- ✓ **Отсутствие контакта с аудиторией.** Вы когда-нибудь слышали, как выступающий читает текст со своих слайдов: слово за словом? Мне лично довелось с таким столкнуться. Уж поверьте мне: на свете нет ничего скучнее подобного выступления. Аудитория и сама может прочесть все, что написано на экране. Поэтому, если вы планируете просто читать текст со слайдов, то можете вообще не утруждать себя выступлением. Просто разошлите эту презентацию по электронным адресам вашей аудитории, чтобы люди прочитали ее в удобное для себя время.
- ✓ **Потеря главной идеи выступления.** Не спору, *PowerPoint* может эмоционально окрасить вашу речь и сделать ее более привлекательной. Однако всякие компьютерные штучки могут существенно повредить вашей главной мысли. Она может просто затеряться среди анимации, обилия графики и внезапно возникающего на экране текста.

К счастью, с первыми двумя проблемами можно справиться довольно легко. Нужно просто знать о подстерегающих вас опасностях. Это означает, что в следующий раз вы будете готовиться именно к интересному выступлению, а не к показу слайдов. *PowerPoint* может помочь вашему выступлению, но никак не заменить его. Помните также о том, что вы должны не читать текст со слайдов, а рассказывать его своими словами. Для решения же третьей проблемы — потери главной идеи выступления — вам придется немного потрудиться. Для начала, изучите советы по оформлению наглядных пособий из следующего раздела, а затем научитесь ими пользоваться.

Простые правила по оформлению

Используете ли вы 35-миллиметровые слайды, пленки для эпипроектора или слайды *PowerPoint*, вы можете всегда оставить вашу аудиторию в восторге, а не в недоумении. Просто не забывайте следующие правила.



- ✓ **Проверяйте слова на наличие ошибок.** Ничто не ставит оратора в такое неловкое положение, как опечатка в слове, к тому же высвечивающаяся на большом экране. Поэтому внимательно следите, чтобы на ваших слайдах и пленках не было ни единой ошибки (по крайней мере, неисправленной).
- ✓ **Используйте только те графические изображения, которые имеют отношение к теме выступления.** Графика — это очень хорошая штука, но только в том случае, когда она поддерживает определенную идею вашей речи. Многие ораторы используют изображения только для того, чтобы заполнить пустое место на слайде, или потому, что картинки привлекательно выглядят. Не повторяйте их ошибок! Если изображение не имеет никакого отношения к тому, о чем вы говорите, не используйте его.
- ✓ **Будьте последовательны.** Для вашей аудитории очень важно, чтобы вы были последовательны в демонстрации наглядных пособий. Это свидетельствует о том, что вы человек организованный. Что я имею в виду под фразой "быть последовательным"? Прежде всего, это значит не смешивать между собой слайды или пленки разных презентаций, выполненные в разных стилях. Это очень раздражает аудиторию и отвлекает ее от основных идей вашего выступления.
- ✓ **Пользуйтесь преимуществами шаблонов.** Во многих компьютерных программах по созданию слайдов и различных изображений имеются специально разработанные шаблоны. Вам просто необходимо выбрать понравившийся стиль, а программа быстро сделает в нем все ваши слайды.
- ✓ **Делайте простые подписи.** Многие ораторы полагают, что наглядные пособия просто необходимо "украсить" затейливым и сложным текстом. Не поддавайтесь этому искушению. В противном случае ваши слайды и пленки будет весьма трудно читать.

- ✓ **Используйте связки.** *Связки* здесь — это серия слайдов или пленок, в которых главные идеи выступления постепенно высвечиваются в виде маркированного списка. При этом каждый последующий слайд содержит основные идеи предыдущих плюс новый маркированный пункт. Подобные связки стали обычными элементами презентаций, позволяющими легко выделить ключевые пункты вашего выступления. Однако не стоит использовать их для выделения второстепенных идей — этим вы только все испортите. В связках существует только одно неудобство — вам потребуется большее количество слайдов. Например, вам надо выделить шесть основных пунктов выступления. Вы можете написать их все на одном слайде или сделать связку, но тогда вам понадобятся шесть отдельных слайдов.
- ✓ **Старайтесь, чтобы ваш логотип занимал как можно меньше места.** Логотип должен быть всего лишь небольшим элементом слайда, свидетельствующим о том, что это презентация именно вашей компании или организации. Если же вы хотите вставлять логотип в каждый слайд, он должен быть небольшим. Иначе он будет отвлекать внимание аудитории от основной информации, размещенной на слайде.
- ✓ **Используйте буквы как верхнего, так и нижнего регистра.** Аудитории будет намного легче читать текст, содержащий оба вида букв. Верхний регистр отлично подойдет для заголовков и подзаголовков. А нижний хорошо будет смотреться в основной части текста.
- ✓ **Не пишите много текста.** Самая распространенная ошибка выступающих — избыток текста на слайде или пленке. Вы не обязаны писать на слайде каждое слово, которое собираетесь произнести перед публикой — да в этом и нет необходимости. Аудитория вряд ли захочет читать все написанное. К тому же, изложив на одном слайде слишком много текста, вы продемонстрируете свой непрофессионализм. Вместо этого просто напишите несколько ключевых

слов или фраз, которые прекрасно выделяют главные идеи вашего выступления. Некоторые художники-оформители придерживаются правила 4x4: на слайде должно быть не более четырех строк, а в строках не более четырех слов. Хотя есть и такие, которые придерживаются правила 6x6.

- ✓ **Используйте не более двух типов шрифта.** Использование большего количества шрифтов придает вашим слайдам беспорядочный и неаккуратный вид. Есть, правда, одно исключение: логотип компании, название продукта или другая специальная надпись на слайде должна быть выполнена отдельным шрифтом. На них правило не распространяется.
- ✓ **Выделяйте только главные идеи.** Наверное, вам приходилось видеть студентов, выделяющих желтым маркером на каждой странице учебника 95% текста? Интересно, что они хотели выделить? Наверное, тот текст, который остался невыделенным. Если вы хотите привлечь внимание аудитории к конкретным пунктам выступления, я могу лишь поприветствовать такое желание. Но только не выхолащивайте ключевые идеи, выделяя практически весь текст на слайде.
- ✓ **Используйте не более четырех цветов.** Пусть у вас будет один цвет для фона, другой — для заголовков, третий — для основного текста и, возможно, четвертый — для выделения ключевых идей. (Исключением из этого правила являются графики и сложные изображения, поскольку для их понятности может понадобиться больше цветов.)
- ✓ **Помните, что цвета на мониторе вашего компьютера будут отличаться от цветов готовых слайдов и пленок.** То, что вы видите на компьютере, по цвету не будет точной копией того, что получится при распечатке ваших наглядных пособий. Если же вы озабочены тем, как они будут выглядеть в действительности, то сначала распечатайте пробные образцы.



А не перекинуть ли нам лекционный плакат?

Перекидные лекционные плакаты напоминают очень большие блокноты со скрепленными рейкой листами, которые размещают на специальных подставках. Такие плакаты повсеместно используются на деловых собраниях — и не зря, поскольку являются универсальными наглядными пособиями. Вы вполне можете писать на них по ходу вашего выступления или подготовить текст заранее. При этом они предельно просты в обращении. Вам не придется искать нужные кнопки, разъемы и электрическую розетку или заменять перегоревшие лампочки. Плакаты всегда выполняют свою работу на «отлично» (конечно, если не высохнет ваш волшебный маркер), и их легко транспортировать. К тому же, стоят они сравнительно недорого. Правда, и у перекидных плакатов есть свои недостатки. В случае с группой более 50 человек, это наглядное пособие малоэффективно. Дело в том, что далеко сидящие люди ничего не увидят. А еще у оратора может оказаться такой непонятный почерк, что его письмена не сможет расшифровать даже первый ряд. Как бы то ни было, планируя использовать перекидной лекционный плакат, обязательно прочтите следующие разделы этой книги. Из них вы узнаете, как эксплуатировать это ценное приспособление надлежащим образом.

Как избежать обычных ошибок

Чтобы не испортить ваше выступление неправильным обращением с лекционными плакатами, следуйте таким рекомендациям.

- ✓ Пишите как можно меньше текста. Мне доводилось видеть лекционные плакаты, покрытые текстом сверху донизу. Они напоминали стены пещеры, сплошь покрытые иероглифами, прочитать которые было под силу только криптологам. Поэтому окажите вашей аудитории любезность. Оставьте на листах плаката немного белых пятен.
- ✓ Пишите только на двух верхних третях листа. Тогда вашей аудитории будет намного легче увидеть написанный вами текст. Кроме того, есть еще один немаловажный аспект. Если не писать в нижней части листа, то вам не нужно будет наклоняться. Тем

самым вы избавите аудиторию от созерцания *вашей* нижней части тела.

- ✓ **Пишите большими буквами и не экономьте на расстоянии между строками.** Возможно, некоторые ваши слушатели могут прочитать нижние строки таблицы для проверки зрения. Но вы же не окулист, чтобы проверять это. Поэтому пишите буквы достаточно крупно, чтобы их можно было легко разобрать с задних рядов. А также не забывайте оставлять между строками промежутки в несколько сантиметров.
- ✓ **Текст должен быть хорошо виден.** Даже если ваши буквы большие, но бледные, аудитории будет очень трудно их разглядеть. Поэтому не пишите буквы, которые напоминают палочки. Наоборот, они должны быть достаточно жирными, чтобы их можно было прочесть даже из последнего ряда.
- ✓ **Пишите буквы теми цветами, которые нормально воспринимаются человеческим глазом.** Наверное, что-то такое есть в этих лекционных плакатах, потому что при их подготовке в людях частенько просыпаются настоящие художники. Старайтесь контролировать свои душевные порывы. Не используйте для написания текста маркер ядовито-красного цвета. Также для этих целей не подходит желтый, розовый и оранжевый. Если вы хотите быть уверены в том, что аудитория хорошо разглядит ваш текст, изобразите его черным или синим маркером. Эти два цвета можно нормально рассмотреть даже с большого расстояния.
- ✓ **Используйте не более двух цветов.** Радугу лучше всего созерцать в небе, а не на перекидном лекционном плакате. Разные оттенки можно использовать только для того, чтобы выделить главные пункты или слова выступления и акцентировать на них внимание. Однако когда цветов слишком много, они теряют свою силу и, наоборот, начинают отвлекать внимание. Особенно неприятно, когда от полученной палитры в глазах аудитории начинает рябить.

Это верный признак того, что с цветами вы слегка переборщили.

Эффективное использование лекционных плакатов

Хотите превратить перекидные лекционные плакаты в действенное средство презентации? Примените на практике следующие советы, выполнение которых отличает мастера от ломастера.

- ✓ Используйте плакаты с листами, разграфленными на небольшие квадратики. Их преимущество состоит в том, что клетки помогают ориентироваться при письме. Они дадут вам уверенность в том, что вы пишете достаточно крупно. Кроме того, они помогут вам делать одинаковые промежутки как между словами, так и между строками.
- ✓ Исправляйте ошибки при помощи жидкого корректора. Случалось ли вам потратить уйму времени на подготовку лекционного плаката, а когда все почти готово, сделать маленькую ошибку? Не рвите на себе волосы и *не выбрасывайте* испорченные листы. Точно так же, как вы закрашиваете корректором ошибку в напечатанном тексте, закрасьте неправильную букву на вашем плакате.
- ✓ Делайте на плакатах потайные записи. Если вы беспокоитесь о том, что можете забыть и не сказать в своем выступлении о важных проблемах, используйте лекционные плакаты в качестве шпаргалок. Запишите тонким карандашом на нужной странице ключевые слова или фразы. Поверьте мне — никто из ваших слушателей ничего не заметит. При помощи этой маленькой хитрости вы также можете улучшить качество вашего письма или рисунков. Желая написать или нарисовать что-то важное по ходу выступления, заранее сделайте карандашный набросок. В нужный момент вы просто наведете его маркером по уже имеющемуся контуру. Это будет намного лучше, чем писать неровные буквы или рисовать кривые рисунки непосредственно во время выступления.



- ✓ **Перерисовывайте картинки из детских раскрасок.** Простые рисунки на лекционных плакатах могут привлечь внимание публики ко всему их содержанию. Вы не умеете рисовать? Используйте детские книжки. В них всегда найдется много отличных рисунков, которые несложно перерисовать и подкорректировать.
- ✓ **Используйте рисунки людей.** Если вы рисуете на лекционном плакате некую картинку, то при всяком удобном случае изображайте человеческие фигурки. Люди обычно хорошо реагируют на себе подобных. (Все мы в той или иной степени страдаем нарциссизмом.)
- ✓ **Оставляйте между использованными страницами два пустых листа бумаги.** Если вы готовите лекционные плакаты заранее, то не используйте все их страницы подряд. Дело в том, что бумага бывает настолько тонкой, что аудитория видит сквозь первый лист текст следующего, а то и дальше. Поэтому оставляйте между использованными страницами два пустых листа. В этом случае вы полностью обезопасите себя от подобной "дальновидности".
- ✓ **Не выбрасывайте отдельные листы.** Вы потратили так много времени, чтобы приготовить полезное наглядное пособие. Так используйте его несколько раз. Даже если лист случайно оторвался и выпал из общей обложки — не переживайте. Вы вполне можете приклеить его скотчем к стене. Насколько мне известно, пока еще не приняли закон, согласно которому все листы лекционного блокнота должны быть скреплены между собой.



Создание Великолепного Видео (и аудио)

Видео является весьма мощным, однако часто недооцененным наглядным пособием. Почему многие ораторы о нем забывают, можно только догадываться. Ведь благодаря активному развитию телевидения, современных слушателей сложно удивить чем-то другим. Так почему бы не привлечь их внимание при помощи того, что

они так любят, и не использовать в своем выступлении видеоматериалы? Из следующих разделов вы также узнаете, как разрушите барьер между вами и аудиторией при помощи звукового сопровождения. (Хотя с технической точки зрения аудио и не является наглядным пособием, оно может вызывать в воображении людей различные образы. Поэтому им хорошо сопровождать материалы, которые являются наглядными в полном смысле этого слова.)

Использование видео



Видео является настолько сильнодействующим наглядным пособием, что его можно использовать только в небольших дозах. Главная опасность состоит в том, что видеoinформация может затмить все ваше великолепное выступление. Разделы без видео (простое изложение текста вашей речи) по сравнению с другими будут казаться скучными и неинтересными. А вот этого вам ни в коем случае *не нужно*.

В малых дозах видео отлично помогает подчеркнуть ключевые моменты речи и подогреть интерес аудитории к тем или иным аспектам. При этом, выступая перед небольшой группой слушателей, вы можете ограничиться только видеомангитофоном и телевизором. Работать с этими устройствами можно по тому же принципу, что и с эппроектором, включая и выключая их, когда нужно. Выступая же перед многочисленной аудиторией, вам придется проецировать видеонизображение на большой экран. (Эта задача, как правило, требует помощи профессионалов.)

Свидетельства очевидцев

Что бы вы ни продавали — себя, свои идеи или продукцию — авторитетный для слушателей человек, как правило, может сделать это лучше. Предположим, я собираюсь провести некую презентацию того или иного товара. Для вас, моих слушателей, гораздо убедительнее будет услышать о его качестве не лично от меня, а из уст покупателей. К сожалению, покупатели обычно чем-то заняты и не сопровождают меня на коммерческих презентациях. (В это, конечно, трудно поверить, но это так.) И тогда на помощь приходит видео. Ничто не мешает мне представить вам видеоматериал, в котором покупатель будет петь дифирамбы всему моему бизнесу.

Другие идеи для применения видео

Рассказывают, что когда в 1940-х годах появились первые телевизоры, один администратор из Голливуда отвел телевидению не более шести месяцев. Он был глубоко убежден, что люди не смогут постоянно пялиться в ящик и это занятие им быстро надоест. (Его прогноз точно отражает обычное богатство воображения, которым наделены сотрудники Голливуда.) Он не осознавал, что телевидение будет эволюционировать и примет такие разнообразные формы, какие мы видим сегодня. И все это только для того, чтобы привлечь и удержать внимание зрителей. Надеюсь, вы не работаете в Голливуде (другими словами, у вас все нормально с воображением)? Тогда вы сможете придумать много способов применения в своих выступлениях видео с пользой для себя и аудитории. Для начала попробуйте такие варианты.

- ✓ **Блоки телевизионной рекламы.** Однажды мне довелось стать свидетелем выступления, посвященного таким человеческим качествам как творчество или креативность. Лектор рассказывал о различных видах творческих способностей, а также разнообразных способах их проявления и развития. Свой рассказ он сопровождал показом отрывков из телевизионных рекламных блоков. (Думаю, он имел разрешение на их показ — кстати, обязательно прочтите раздел “Получите разрешение” далее в этой главе.) Как ни странно, аудитории понравилось смотреть рекламу. (Могу подтвердить, что подборка вышла действительно забавной.) Оратор же разбавил рекламными роликами всю свою речь. Таким образом, реклама помогла рассказать слушателям о проблемах творчества. Она дала возможность удержать интерес и активность публики до конца выступления. Так что мешает вам повторить успех этого оратора, учитывая широкий диапазон тем, отраженных в телевизионной рекламе? Вы наверняка сможете найти одну или две (сотни), которые замечательно проиллюстрируют и вашу речь.
- ✓ **Небольшие сценки, снятые на камеру.** Однажды я слышал, как один выступающий рассказывал о проблемах коммуникации между представителями

разных культур. При этом он делал акцент на том, как американцам избежать ошибок в деловых контактах с людьми из других государств. Рассказывая вроде бы обычные вещи, он сделал свое выступление очень интересным, поскольку сопровождал каждый его раздел небольшим видеофрагментом. Актеры, играющие бизнесменов из Америки и других стран, разыграли небольшие сценки деловых встреч. Актер, изображавший американца, совершал все возможные при этом ошибки. Аудитория же реагировала на каждый его промах веселым смехом. Как видим, видеоматериалы могут выполнять как образовательную, так и развлекательную функцию.

- ✓ **Интервью с посторонними людьми.** Я видел, как этот прием использовали для комического эффекта в различных выступлениях. Например, вы спрашиваете четырехлетнего ребенка о том, что, по его или ее мнению, делает целый день генеральный директор вашей компании. Вы снимаете ответ на камеру и показываете этот сюжет своей аудитории. Или вы спрашиваете людей, что они думают о вашей последней продукции (например, гидравлическом насосе). При этом ваши респонденты никак не связаны со сферой деятельности вашей компании (например, являются членами клуба любителей кофе). Или, к примеру, вы просите людей, работающих в вашей компании, спеть другому сотруднику "С днем рождения". В общем, главную идею вы поняли.



Если вы хотите использовать видеофрагменты телепередач, фильмов или рекламы, сперва получите на это разрешение. (См. раздел "Получите разрешение" далее в этой главе.)

Применение аудиоматериалов



Музыка и звуковые эффекты могут значительно обогатить ваше выступление, независимо от его темы. Они зарядят аудиторию энергией, зададут нужное настроение и подчеркнут те или иные моменты выступления. Предлагаю вам такие идеи:

- ✓ **Задание “тональности” выступления при помощи музыки.** Итак, аудитория входит в зал, где через несколько минут будет слушать ваше выступление. У вас есть выбор. Вы можете сделать так, что на входе в помещение люди будут слышать “Оду к радости” Бетховена. Или они будут проходить на свои места в полной тишине. Как вы думаете — это что-то изменит? Держу пари, что да! Если вы включите великолепную музыку Бетховена, то люди будут собранными, активными и быстрее настроятся на нужный вам лад. Вероятно, именно такими вы и мечтаете их видеть. (Нет? Тогда поставьте другую музыку. Хотите, чтобы они были мечтательны и задумчивы? Поставьте им что-нибудь из Листа, Шопена или попробуйте современную “космическую” музыку. Хотите пробудить в них патриотические чувства — включите торжественный марш.) Главная идея состоит в том, что музыка поможет вам прекрасно подготовить аудиторию к восприятию вашего выступления. Воспользуйтесь этим преимуществом.
- ✓ **Добавление ритма к показу слайдов.** Люди очень любят смотреть на себя. Вот почему многие собрания часто заканчиваются показом слайдов, на которых члены аудитории засняты на предыдущих собраниях. (Люди видят, как они приезжают на мероприятие, как внимательно слушают выступления, как развлекаются и т.д.) Такое слайд-шоу неизменно сопровождается громкой музыкой с четким ритмом. (Отлично подходит музыка в стиле диско.) Почему? Такая музыка генерирует энергию и энтузиазм людей. Она оживляет обычный показ слайдов. (Кажется, что слайды идут синхронно с музыкальным ритмом.) Вы можете отлично использовать эту технику для своих собственных презентаций. Например, вы выступаете с речью, посвященной завершению строительства нового здания (окончанию учебы, выпуску нового продукта и т.д.). У вас есть фотографии, запечатлевшие этапы развития этого проекта? Сделайте из них небольшое слайд-шоу и добавь-

те немного музыки. Сделать это довольно просто, а выглядеть будет очень эффектно.

- ✓ **Заполнение паузы, во время которой люди думают или пишут.** Бывают ли в вашем выступлении моменты, когда вы на протяжении некоторого времени молчите? Возможно, вы попросили своих слушателей сделать упражнение, во время которого они должны немного подумать. Или, может быть, вы попросили их что-либо написать. В любом случае, вы прекращаете говорить, и в комнате устанавливается тишина. Через некоторое время она становится просто гнетущей. Это, несомненно, снижает уровень активности аудитории. Хотите простое решение? Во время такого перерыва включите музыку. (Любую, какую сочтете подходящей.) Уверяю вас, ваши слушатели будут работать более активно. Музыка также по достоинству оценят и те члены аудитории, которые справятся с заданием раньше других. Им будет что послушать, пока их более медлительные коллеги заканчивают выполнять задание.

Эти удивительные мультимедиа

Словом *мультимедиа* называют комбинацию видео, текста, графики и звука. В этом разделе я представляю вам краткий обзор того, как можно улучшить публичное выступление при помощи мультимедийных средств. Кроме того, я поделюсь с вами несколькими несложными техниками их использования. Правда, я сразу хочу обратить ваше внимание, что этот раздел не является глубоким и всесторонним обзором данной темы. (Если хотите узнать больше, советую прочесть книгу Энди Ратбона *Мультимедиа и CD-ROM для "чайников"* или книгу Дуга Лоу *PowerPoint 2003 для "чайников"*.)

Мультимедийное оборудование

Для проведения мультимедийной презентации вам понадобится три основных вида оборудования: компьютер, устройство для ввода данных и проектор. Также вам будут нужны специальные компьютерные программы, но об этом немного позднее. Кроме того, вам пригодится подходящее аудиоустройство.

Компьютеры

Основное правило при выборе компьютера весьма простое: чем быстрее, тем лучше. Чем быстрее работает его процессор и жесткий диск, тем скорее вы сможете выводить на экран отдельные элементы презентации. Вам также понадобится звуковая карта, видеокарта, дисковод CD-ROM и плата оцифровки изображений. Все это обычно входит в конфигурацию современных компьютеров. Но иногда плата видеооцифровки может отсутствовать, тогда вам придется приобрести ее отдельно. Такая плата позволит вам записывать и оцифровывать информацию прямо с телевизора, видеомагнитофона или видеокамеры.

Устройства для ввода данных

Такие устройства позволяют вводить в ваш компьютер различные звуки и изображения в цифровом формате. С их помощью вы сможете оцифровывать все — начиная от музыки и видео и заканчивая фотографиями и визитками.

- ✓ **Изображения.** Неподвижные изображения, такие как фотографии и слайды, можно перевести в компьютер из цифрового фотоаппарата или сканера. Движущиеся изображения можно переписать с видеомагнитофона или камеры при помощи шнура, который продается в любом компьютерном магазине.
- ✓ **Звук.** Таким же образом при помощи специального шнура к компьютеру можно подключать и аудиоустройства. При этом в него можно переносить материалы с кассетного магнитофона, проигрывателя компакт-дисков, стереосистемы или радио. Главное подсоединить один конец шнура в гнездо для наушников, а другой — в разъем *audio in* на звуковой карте. Также вы можете подключить к компьютеру микрофон и записать прямо в цифровом формате любое интервью или просто голос за кадром.

Проекторы

Вам также потребуется аппаратура, которая будет передавать изображения и звуки вашей презентации. Что касается звука, в этом нет ничего сложного. Если в помещении, где вы выступаете, есть аудиосистема, то можно подключить компьютер непосредственно

к ней. Если же ее нет, вам нужно будет принести колонки с собой. Для показа изображений вам понадобится жидкокристаллический проектор. Это специальный проектор, который передает все, что высвечивается на мониторе вашего компьютера, на большой экран или стену. Самые последние модели ЖК-проекторов достаточно компактные, поэтому их легко переносить с одного места в другое. Кроме того, они достаточно мощные и дают яркое изображение, поэтому вам не придется выключать в зале свет. (Скорее, придется затемнить сам проектор.) В большинстве таких проекторов имеется вход для видеомagniтофона, однако изображение будет проецироваться без звука. Чтобы его озвучить, вам придется отдельно подсоединить аудиосистему к звуковому выходу видеомagniтофона.

Программное обеспечение для мультимедиа

Базовым программным обеспечением для создания мультимедийных презентаций являются *Windows* и *Video for Windows* или *Windows Movie Maker*. Кроме того, вам понадобятся программы для подготовки отдельных разделов презентации и специальные системы для их соединения в одно целое.

Создание и редактирование изображений, звуков и текста

При подготовке к презентации вашим первым заданием будет создать различные изображения, видео, аудиоролики и слайды. Перечислю основные программы, которые вам могут понадобиться.

- ✓ **Графика.** Графические программы бывают как очень простыми, например *Paintbrush* (входит в состав любого *Windows*), так и весьма сложными, имеющими широкие возможности, вроде *CorelDraw*. Среди множества графических программ едва ли не наибольшей популярностью пользуются две — *Persuasion* и *PowerPoint*. Они ценны тем, что вполне приличные изображения с их помощью могут создавать даже непрофессионалы. (Другими словами, они не позволят вам написать текст 12 различными шрифтами, который бы переливался всеми цветами радуги.)
- ✓ **Аудио и видео.** Если в своей презентации вы хотите использовать аудио- и видеоматериалы, вам понадобятся программы для их записи и редактирования.

Как правило, они продаются уже в комплекте со звуковыми картами и платами оцифровки изображения. Одной из самых известных программ для редактирования видеоматериалов является *Adobe's Premier*.

- ✓ **Текст.** Большинство текстовых редакторов разработаны таким образом, что все их файлы можно компоновать с мультимедиа. В этом вам поможет мультимедийная авторизованная система, подробнее о которой читайте в следующем разделе.

Авторизованные системы

Итак, вы создали отдельные кусочки мультимедийной презентации. Теперь вам надо объединить их в единое целое и проконтролировать их работу. И тут к вам на помощь придет программное обеспечение для создания презентаций, также известное как *авторизованная система*. Оно позволит вам создать из различных программ — аудио, видео и графических — одну связную презентацию. На сегодняшний день на рынке программного обеспечения самой популярной авторизованной программой является *Macromedia Director MX*.



Если работа в авторизованных программах для вас слишком сложна (чтобы их освоить, нужно время и некоторые усилия), не переживайте. Используйте старый добрый *PowerPoint* или другую аналогичную программу. Многие люди используют *PowerPoint* только для создания и показа слайдов. Однако в ней совсем не трудно добавить к слайдам как звук, так и видео. (Более подробную информацию вы найдете в книге Дуга Лоу *PowerPoint 2003 для "чайников"*.)

Получите разрешение

При подготовке мультимедийных презентаций вы столкнетесь с двумя моментами — положительным и отрицательным. Положительный состоит в том, что вы *можете* использовать текст, графику, видео и аудио. Отрицательный момент — на их использование нужно получить разрешение.



Существует популярное заблуждение, что в презентациях можно использовать любой понравившийся вам материал. Люди вставляют в них оцифрованные сюжеты из новостей и спортивных передач, отрывки из любимых фильмов. Они не задумываясь перегоняют музыку с дисков, кассет или радио. Они сканируют фотографии и изображения, найденные в книгах и журналах. При этом их действия вполне можно назвать нарушением авторских прав — преступлением, карающимся штрафом или даже лишением свободы.

Итак, откуда вы берете материалы для своих мультимедийных презентаций? Хорошенько запомните два волшебных слова — *общественное достояние*. Если ваши материалы относятся к общественному достоянию, можете использовать их безо всяких проблем. Вам не потребуется на это никакого специального разрешения. Есть еще один способ: возьмите магнитофон или видеокамеру и создайте свои собственные аудио- и видеоматериалы.

Как поразить аудиторию с помощью мультимедиа

Хотите сразу же произвести впечатление на публику и завоевать ее доверие? Попробуйте применить на практике три простых советов. Уверяю, что ваши слушатели откроют от изумления рты (осмелюсь предположить, что перед этим их рты были закрыты).

- ✓ Использование отзывов и рекомендаций, данных членами вашей аудитории. Снимите на камеру или запишите на диктофон разговор с представителями той организации, перед сотрудниками которой вы будете выступать. Затем включите этот аудио- или видеоролик в свою презентацию. Ничто так не впечатляет слушателей, как неожиданный показ их коллеги, который хорошо о вас говорит.
- ✓ Вставка информации о недавно произошедших событиях. Собираясь выступать на том или ином мероприятии, придите туда на несколько часов раньше.



спросите у одного из сотрудников компании, перед которыми вы будете выступать, визитку и отсканируйте логотип компании. Тогда вы сможете вставить его в угол экрана возле фирменного знака вашей собственной организации. В общем, используйте любую возможность заслужить доверие слушателей.

О пользе раздаточных материалов

В сегодняшнем мире каждый человек привык полагаться только на свои силы. От многих людей можно услышать, что им не нужны никакие листовки и брошюры, от кого бы они ни были: от правительства, корпораций или некоммерческих организаций. Однако когда с презентацией будете выступать *вы*, публика непременно захочет что-нибудь получить. Поэтому обязательно изучите приведенные ниже разделы.

Создание отличных раздаточных материалов

Собираясь подготовить для аудитории раздаточные материалы, помните, что они должны быть привлекательными. Добиться этого не так уж трудно. Современные издательские программы позволят придать вашим материалам максимально презентабельный и в то же время профессиональный вид. Обязательно используйте бумагу хорошего качества, и, если это возможно, раздавайте материалы, поместив их в специальную папку. Конечно, любые раздаточные материалы сыграют свою роль. Но людям все

же больше поправится, если они будут красивыми, а не плохо отпечатанными и небрежно оформленными. Помните, что раздаточные материалы представляют, в первую очередь, *вас*.

Что Включают раздаточные материалы

Вы используете в своей презентации слайды и пленки? Тогда ваша аудитория наверняка оценит их печатные варианты. Включите в раздаточные материалы распечатки некоторых ключевых слайдов. (Если вы этого не сделаете, то рано или поздно у вас их попросят.) Можно также раздать распечатки статей (ваших и других авторов), имеющих отношение к теме вашего выступления. Будет очень хорошо, если вы раздадите памятки — аудитория их очень любит. Вполне возможно также, что у ваших слушателей возникнет желание связаться с вами. Поэтому обязательно включите в раздаточные материалы карточку со своим телефоном, адресом и электронным адресом. (Если придумаете что-нибудь еще — всегда пожалуйста.)



Интересное мнение на этот счет имеет Рэйчел Брэн, руководитель административной службы консалтинговой компании *Adaptive Path*. Она однажды заметила, что чем больше контактной информации вы предоставляете, тем больше людям нравятся ваши раздаточные материалы. Если вы рекомендуете какие-либо товары или услуги, то должны называть источники имеющейся у вас информации. А если обсуждаете телефонный опрос населения по той или иной проблеме, то обязательно указывать имена и телефоны опрошенных.

Когда же их раздавать?



Старайтесь не раздавать никакие материалы перед своим выступлением. Они будут отвлекать внимание аудитории. Люди в зале начнут читать и рассматривать их вместо того, чтобы слушать вас.



Подходящее время для раздачи материалов зависит от функции, которую они выполняют. Если раздаточные материалы подытоживают главные идеи вашей речи и дополняют ее, они будут особенно полезны после выступления. Однако если они требуют активности слу-

шателей — содержат некие упражнения, — их лучше использовать *перед* нужным фрагментом речи. Это будет верным решением и в случае с данными, на которые вы планируете ссылаться по ходу выступления. Правильно оформленные материалы, розданные перед выступлением, могут даже вдохновить аудиторию на конспектирование ваших слов. Вот какой совет даст Аллатиа Харрис: вместо того, чтобы распечатывать слайд или пленку на всю страницу, сделайте так, чтобы они занимали 25% или 50% листа. Тогда на оставшейся части страницы аудитория сможет делать записи. (Для этого в *PowerPoint* установите соответствующий формат печати раздаточных материалов.)

ЧАСТЬ IV

Изложение материала

В этой части...

Вот и пришло время вашего выступления — пора выходить на сцену. В этой части я научу вас подавать свою речь так, чтобы публика была от нее в полном восторге. Вы узнаете, как вести себя на сцене, отвечать на вопросы и ладить с любой, даже самой сложной, аудиторией. Вы откроете для себя, как при помощи голоса и жестов делать выступление более выразительным, как обращаться с трибуной и устанавливать с людьми зрительный контакт. В последующих главах я расскажу вам, как можно заинтересовать и увлечь публику. А если вы страдаете от страха перед сценой, я поделюсь с вами несколькими великолепными приемами по его преодолению.

Преодоление страха перед сценой

В этой главе...

- Проверенные временем приемы, помогающие бороться со страхами
- Как контролировать видимые проявления стресса
- Управление страхами
- Как обратить волнение себе на пользу

С *трах перед сценой* Эти слова уже сами по себе приводят меня в трепет. Возможно, именно поэтому социологи отказались от такого “страшного” термина. Сначала они переделали его в “коммуникационную тревогу”, а сегодня говорят уже о “коммуникационных опасениях” (Если на ученых конференциях вам приходилось слышать выступления социологов, вы понимаете, почему эти люди полны опасений) Однако как страх не назови, симптомы его одинаковы. Сердце бешено колотится в груди, руки трясутся, лоб покрывается испариной, во рту пересыхает, а в желудке начинается ураган. И все это особенно ярко проявляется после объявления вашего выхода на сцену. Когда приходит ваш черед произносить речь, вы чувствуете себя хуже некуда.

Скажу вам одну вещь, которая должна вас утешить. Если вам довелось испытать страх перед выступлением, то вы принадлежите к большинству людей на Земле. Недавно проведенное исследование показало, что для очень многих людей публичное выступление страшнее смерти. При этом, вы попали в хорошую компанию. Говорят, от этого недуга страдали также многие знаменитости, вроде Авраама Линкольна, Марка Твена, Джонни Карсона,

Эрмы Бомбек и Лоуренса Оливье. (Джонни Карсон (1925–2005) — известный американский шоумен. Эрма Бомбек (1927) — американская писательница и юмористка. Лоуренс Оливье (1907–1989) — английский и американский актер, режиссер и сценарист. — *Примеч. пер.*) Хотя волнение перед выступлением в той или иной степени будет сопровождать вас всегда — не отчаивайтесь. В этой главе я расскажу о нескольких отличных приемах, которые помогут вам не только контролировать свой страх, но и обращать его себе на пользу.

Измените свое отношение

Учитель говорит ученику: “Думай в положительном ключе”. Ученик отвечает учителю: “Ну ладно, я думаю в положительном ключе. Я положительно провалюсь на экзамене”. Это старая шутка, но она указывает на одну важную деталь — страх перед сценой имеет психосоматическую природу. И если эта боязнь вызвана сознанием человека, то и лечить ее надо, влияя на сознание. Все дело в том, как мы смотрим на те или иные вещи.

Определите настроение аудитории

Боязнь сцены — это проблема, во многом связанная с эгоизмом оратора. *Я напуган. Я нервничаю. Я упаду в обморок от страха. Я... Я... Я...* Так не долго и забыть об интересах вашей аудитории. Однако нужно учитывать, что людям в зале может быть не легче, чем вам. По правде говоря, они могут быть испуганы даже больше вас. Они могут страдать от *страха сидения перед сценой* — т.е. боязни даром потратить свое время, слушая плохое выступление. Для того, чтобы выступить как можно лучше, контролируя все свои страхи, вам необходимо знать об аудитории четыре главные вещи.



- ✓ Аудитория желает вам успеха. На поверку оказывается, что аудитория выражает вам вотум доверия. Ваши слушатели не хотят тратить свое драгоценное время на то, чтобы прийти и увидеть ваш провал. Напротив, они хотят услышать великолепную речь. От вашего успеха зависит их собственный успех, их благополучие и даже здоровье. Когда речь оратора великолепна, публика также чувствует себя превосходно.



- ✓ Вы обладаете знаниями, ценными для вашей аудитории. Не забывайте о том, что вас попросили выступить по той или иной конкретной причине. Скорее всего потому, что вы владеете информацией, интересной для аудитории. Вы эксперт, знаменитость или просто хорошо информированный человек. Даже в тех редких случаях, когда аудитория разбирается в теме выступления лучше вас, вы все равно можете сообщить ей что-то новое. Только *вы* (и никто кроме вас) можете изложить собственное уникальное понимание данного вопроса. Никто не знает *вашего* толкования того или иного материала. Думайте о себе как о человеке, который может поделиться со своей аудиторией ценнейшими знаниями и идеями.
- ✓ Аудитория не знает о ваших страхах. Социологи утверждают, что оратор и аудитория имеют разные представления о боязни сцены. Часто аудитория не видит даже и тени волнения у оратора, который утверждает, что чрезвычайно нервничает. Эта ситуация напоминает телевизионную рекламу лосьона против угрей. В этом ролике у подростка на носу выскакивает прыщик. Ему кажется, что прыщик большой, как арбуз, и все смотрят на него, куда бы он ни пошел. На самом деле никто не обращает внимания на какой-то там маленький прыщик. Точно так же никто не видит вашу боязнь сцены. Это воображаемый дефект, который кажется ужасным только вам, но никак не публике.
- ✓ Перед вами сидят личности, которые ничем не хуже вас. По словам доктора Аллена Вайнера, его клиенты неоднократно говорили ему, что "любят отвечать на вопросы, но ненавидят выступать с речью". Будучи президентом Ассоциации по развитию коммуникации, Вайнер обычно дает людям много советов. (Между прочим, его клиентами являются даже топ-менеджеры компаний, входящих в рейтинг *Fortune 500*.) Воспользуйтесь советом, который он дает вам совершенно бесплатно: считайте свою речь ответом на *предполагаемый* вопрос. Говоря дру-

гими словами, непременно продумывайте: на какой вопрос отвечает вся ваша речь? Убеждайте себя в том, что вы не “выступите с речью перед публикой”, а “просто отвечаете на вопросы слушателей”. Если вы последуете этому совету, то выступление окажется не таким уже и страшным делом

Визуализация успеха — путь профессионалов

Идея визуализации проста и понятна. Вы просто представляете, как добиваетесь успеха в выполнении вашей задачи. Такую технику используют во время тренировок очень многие спортсмены. Они представляют, как со штрафного попадают в девятку, забрасывают в корзину трехочковый мяч или продают свои автографы по сто долларов за штуку. Они представляют это очень живо, красочно и во всех деталях. Иногда они также вспоминают свои прошлые успехи и стремятся к их повторению.

Вы вполне можете применить технику визуализации к своей речи. Представьте себе, как вы будете выступать перед аудиторией. Представьте, что вы выходите на сцену и начинаете изрекать необычайно мудрые мысли. Люди в зале ловят каждое ваше слово. (Они так подались вперед, что могут попадать со стульев.) После окончания выступления вам громогласно аплодируют стоя. Потом все бегут к сцене, поднимают вас на руки и с триумфом проносят по коридорам.

Выступление перед самим собой



Аудитория может услышать вашу речь только один раз. Вы же слушаете себя каждую минуту, поэтому ваши послания себе необычайно важны. Я имею в виду ваш *внутренний диалог* — слова, которые вы произносите самому себе в своей голове. Если повторять их снова и снова, вы постепенно начнете в них верить. Поэтому вам следует быть очень осторожными в своих мыслях. Если постоянно твердить себе, что в самый ответственный момент вы оплошаете, то скорее всего, так и произойдет.

Популярные, но бесполезные средства от боязни сцены

Со времен первого человека чудодейственную силу приписывали многим лекарствам, которые на поверку оказывались бесполезными. В разное время прославляли змеиное масло от простуды; пивовок от лихорадки и беруши от выступлений политиков. Все великолепные и патентованные средства, какие только предлагались, сложно перечислить. Немудрено, что были придуманы и "лекарства" от боязни сцены. Расскажу вам о двух наиболее известных, которые, к сожалению, ничем не смогут вам помочь

- ✓ **Представление аудитории без одежды.** Это мнимое лекарство от страха перед сценой, наверное, старо как мир. Оно заключается в том, что вы должны вообразить сидящих в зале людей нагишом. (Могу представить, как бы это советовал друг другу пещерные люди Пещерный человек №1 "Да не волнуйся ты так. Просто представь, что твои слушатели голые". Пещерный человек №2. "Но ведь они же и так голые".)
- ✓ **Алкоголь или таблетки.** Другим народным средством, которое часто советуют начинающим ораторам, является алкоголь или транквилизаторы. Предполагается, что это поможет вам успокоиться. Однако тут возникает другая проблема. Желаемый эффект обычно проходит раньше чем нужно, особенно, если вы выпили виски или проглотили таблетки за 30–60 минут до выхода на сцену. И тогда вас вновь охватывает страх, причем уже с утроенной силой. Ваше выступление от этого становится только хуже. Кроме того, проявить себя наилучшим образом вам мешает тормозящее действие принятого.



В известном смысле, внутренний диалог является обратной стороной визуализации успеха — вы не должны говорить себе об ошибках и возможных неудачах. Однако он включает в себя не только это. Технику визуализации применяют только для конкретных целей, вроде успешного выступления. Мысленный же диалог имеет гораздо более широкий диапазон действия. Его можно применить ко *всему*, что вы делаете

Как же поддерживать разговор с самим собой в положительном русле? Следуйте советам доктора Стивена Резника, известного психиатра и эксперта по управлению стрессом.

- ✓ **Оспаривайте иррациональные мысли.** Например, вас посещает такая мысль: “Если я останусь один на один с аудиторией, то забуду все, что знаю по теме”. На это вы должны возразить таким образом: “Мне незачем помнить этот материал, если я не расскажу его своим слушателям”.
- ✓ **Используйте персональные подтверждения.** Говорите себе: “Я самый великий в мире оратор. Предмет моего выступления необычайно интересен и вне всякого сомнения понравится аудитории. Я великолепно разбираюсь в этом вопросе”. Конечно, эти фразы не оригинальны, зато придают смелости и уверенности в своих силах. Чем чаще вы их себе говорите, тем больше начинаете в них верить. А чем больше вы в них верите, тем меньше становятся ваши волнения и переживания.
- ✓ **Представляйте наихудший из возможных сценариев вашего выступления.** Взгляните в лицо своим страхам. Представьте все неприятности, которые только могут произойти, и поймите, что в них нет ничего ужасного. Если во время выступления вы допустите ошибку, то сможете исправиться и продолжать говорить. Если после выступления не будет бурных оваций, возможно, публика просто вам поаплодирует. Даже если ваша речь окончится полным провалом, небо от этого не упадет на землю.

Преобразование ужасного в прекрасное.

Один мужчина приходит к доктору и жалуется: “Когда я смотрю на себя в зеркало, мне становится плохо. Щеки стали дряблыми. По всему лицу пятна. Волосы выпадают. Что это, доктор?” Доктор отвечает: “Я не знаю, но зрение у вас превосходное”.

К сожалению, многие люди обладают таким же прекрасным зрением, когда это касается физических проявлений нашего

страха. Однако не расстраивайтесь: от испарины на лбу или дрожащих рук нетрудно избавиться — по крайней мере, их можно хорошо скрыть.

Упражнения, позволяющие победить стресс

Хотя стресс, как мы уже говорили, имеет психическую природу, его проявления могут быть вполне осязаемыми. Поэтому, если вы не можете нейтрализовать его причину, постарайтесь хотя бы справиться с последствиями. В этом вам вновь помогут рекомендации известного эксперта по стрессам доктора Стивена Резника.

Дыхание

Сделайте глубокий вдох. Задержите дыхание. Держите, еще держите. А теперь медленно выдохните. Хорошо. Повторите процедуру. Дышите глубоко и медленно. Продолжайте вдохи и выдохи. Не правда ли, вам стало лучше? Доктор Резник утверждает, что дыхательные упражнения являются одной из древнейших методик для снятия напряжения. "Делая выдох, мы выделяем углекислый газ, — объясняет доктор. — Это снижает кислотность нашей крови". Кроме того, это увеличивает снабжение мозга кислородом. (Теперь вы понимаете истинное значение слов "в голове ветер гуляет".)

Растягивание

Это отличный способ для ослабления мышечного напряжения, не отнимающий много времени. Даже растягивание мышц продолжительностью 10–15 секунд в день может благотворно повлиять на ваше самочувствие. Конечно, если вы выступаете после обеда в банкетном зале, то перед выступлением вряд ли сможете сесть в позу лотоса. Однако ничто не мешает вам сделать пару растяжек в комнате отдыха, ожидая вызова на сцену. Могу посоветовать вам такие упражнения.

- ✓ **Вращение головой.** Медленно поверните голову в одну сторону, затем в другую. Это была разминка. А теперь начинайте вращение головой по часовой стрелке (посмотрите вправо, вверх, влево, вниз). Сделайте три полных оборота, а затем сменили направление вращения. Вы почувствуете как напряжение постепенно покидает вашу шею.

- ✓ **Подъем рук.** Поднимите вверх правую руку и вытяните ее насколько возможно. Задержитесь в таком положении на несколько секунд, а затем опустите руку. Прodelайте то же самое с левой рукой. Повторяйте растяжку поочередно правой и левой рукой. Возможно, в школе учитель физкультуры использовал это упражнение в качестве наказания. Сейчас же вы делаете его, чтобы избавиться от напряжения. Могу подтвердить, что такое упражнение отлично помогает растянуть мышцы спины.
- ✓ **Растягивание жевательных мышц.** Откройте рот как можно шире (как будто собираетесь очень громко закричать). Затем закройте рот. Продолжайте по очереди открывать и закрывать рот. Это упражнение отлично помогает ослабить напряжение в челюсти. Разомните пальцами жевательные мышцы. При желании можете также сделать массаж всей головы.

Ходьба

Некоторые ораторы перед выходом на сцену любят походить быстрым темпом или побегать на месте. Это помогает им избавиться от нервного напряжения. Есть ли в здании, в котором вам предстоит выступать, лестницы? Пробежка по лестничным пролетам вверх и вниз может быть вам весьма полезной. Однако не переусердствуйте. Вы же не хотите выйти к публике вспотевшим, уставшим и жадно хватаящим ртом воздух?

Главный секрет: не выглядеть взволнованным

Конечно, немного здорового волнения никогда не помешает. Однако если вы слишком нервничаете — это уже плохо. Вы должны научиться контролировать свою нервозность и держать ее в разумных пределах. Добиться этого можно при помощи стандартных приемов, описанных чуть ниже.



Не имеет значения, насколько вы взволнованы — пока вы излучаете спокойствие и уверенность, все будет в полном порядке. Как говорит доктор Аллен Вайнер: «Главное тут даже не быть спокойным, а выглядеть спокойным. Пока аудитория думает, что вы полностью

уверены в себе, никто и не подумает о ваших страхах". Следующие советы и приемы доктора Вайнера помогут вам скрыть самые распространенные признаки волнения.

- ✓ **Суэта и ерзанье.** Наиболее очевидным свидетельством того, что вы нервничаете, являются беспокойные движения. К ним, например, относятся касание лица указательным пальцем, потирание носа или почесывание над губой. Решение проблемы: держите руки перед собой в "позиции шпиля". (Описание этой позиции вы найдете в главе 12.) Вы стоите за трибуной? Тогда положите на нее руки таким образом, будто играете на фортепиано.
- ✓ **Хождение взад и вперед.** Еще одним верным признаком волнения является постоянное хождение по сцене. Решение проблемы: подойдите ближе к публике и остановитесь на пару минут. Затем сделайте несколько шагов в другую сторону и снова замрите.
- ✓ **Потливость.** Большое значение имеет то, как вы вытираете появившиеся капельки пота. Если вы берете носовой платок, раскрываете его и начинаете тереть лоб, то при этом выглядите как человек на грани первого срыва. Решение проблемы: никогда не раскрывайте платок. Держите его сложенным. *Промокните* пот легкими движениями и сразу же кладите платок в карман.
- ✓ **Дрожание рук.** Если ваши руки дрожат, как листья на ветру, это показывает, что вы боитесь выступать перед публикой. Решение проблемы: делайте свои записи не на листах бумаги, а на карточках. Дело в том, что бумага по сравнению с карточками имеет меньший вес и большие размеры. Из-за этого дрожание рук становится более заметным. Не держите также постоянно в руках маркер, указку или другие предметы, которые могут выдать ваше волнение.

Предупреждение возможных проблем

Если вы страдаете боязнью сцены и аудитории, это еще не повод для отчаяния. Просто постарайтесь не забывать следующие советы, и вы будете готовы к любым неожиданностям.

Вступление и заключение: зона особого внимания

Наиболее сильное волнение обычно охватывает оратора перед началом выступления. Поэтому уделите особое внимание подготовке его вступительной части. Это важно не только с позиций логики выступления, но и с позиций преодоления боязни провала. Вступление почти всегда вызывает у оратора большие опасения. Но если вы тщательно его подготовите, отрепетируете и доведете до автоматизма, то у вас не будет причин для тревог. Такое же внимание вы должны уделить и заключению — второй по степени беспокойства части выступления. (Написать отличное вступление и заключение вам помогут главы 6 и 7.)

Предвосхищение возможных проблем и подготовка к их решению

Постарайтесь предвосхитить любые проблемы, которые могут перед вами возникнуть. Подготовьте план по их решению и всегда держите его наготове. Например, вы ошиблись, произнося какое-то трудное слово. На этот случай у вас должна быть готова универсальная фраза: “А теперь я попробую сказать то же самое, но уже на понятном языке”.

Что делать, если вы забыли, какой пункт вашей речи идет дальше? В этом случае можно потянуть время, задав аудитории вопрос, который потребует от нее поднятия рук. За это время вы вспомните все, что вам надо сказать. Можете также сделать обзор того, что уже осветили в своем выступлении или просто перейти к другому разделу, о котором помните.

Чем раньше, тем лучше

Страх перед неизвестным, вероятно, вызывает больше тревог, чем все остальные причины волнений вместе взятые. До тех пор, пока вы не придете на место своего будущего выступления, вас будут снедать различные страхи и опасения. Подготовлено ли

помещение надлежащим образом? Не забыли ли организаторы, что вам нужен эпипроектор? Подобные вопросы, на которые вы не знаете ответа, могут стать для вас постоянным источником беспокойства.



Вы можете получить ответы на все тревожащие вас вопросы, заранее придя туда, где будете выступать. И сделать это желательнее всего как можно раньше. Чем раньше вы придете, тем больше времени у вас останется для того, чтобы исправить возможные ошибки и недоразумения. У вас также будет больше времени, чтобы успокоиться и привести в порядок свои нервы. Кроме того, у вас появится шанс увидеть своих будущих слушателей, которые так же, как и вы, придут немного раньше. Аудитория станет вам более знакомой, а значит волнение уляжется.

Разделяй и властвуй

Многие ораторы, страдающие боязнью сцены, утверждают, что у них появляется страх только перед большой аудиторией. Когда они выступают перед небольшим количеством слушателей, никаких проблем обычно не возникает. Когда же слушателей много, эти ораторы просто теряют дар речи. Я знаю, что нужно делать в такой ситуации. Выделите из общей массы несколько человек, проявляющих интерес к вашим словам, а затем поочередно смотрите на них во время выступления. (Конечно, в обычных условиях вам не следует смотреть только на нескольких людей. Это противоречит основному правилу зрительного контакта, которое я подробно освещаю в главе 12. Однако для преодоления боязни перед сценой можно сделать исключение. Если это единственный способ уберечь вас от потери сознания, то смело смотрите, на кого хотите.)

Недопустимость извинений

Многие ораторы чувствуют себя обязанными извиниться за то, что волнуются. Однако вы вовсе не должны извиняться, допустив какую-то погрешность или ошибку. Просто продолжайте свое выступление дальше. Вы же не хотите привлечь внимание аудитории к своему нервному состоянию?

Польза волнения

Волнение перед сценой никогда не покинет вас полностью, поэтому используйте его для *улучшения* вашей речи. Дело в том, что во время выступления по всему вашему телу циркулирует адреналин. И это вовсе не плохо. Именно этот гормон придает футболистам и бейсболистам силы выбить мяч далеко за пределы поля. Выброс адреналина в кровь во время произнесения речи даст вам дополнительные преимущества.

Используйте его для того, чтобы сделать свою речь более оживленной и энергичной. Направьте свою нервную энергию на освещение темы выступления. Поверьте мне, аудитории намного интереснее слышать и видеть энергичного оратора, а не засыпающего на ходу.

Практика — путь к совершенству и уверенности

Существует давнее изречение, согласно которому чрезмерно близкое знакомство порождает презрение. Однако когда дело касается публичного выступления, можно сказать, что близкое знакомство порождает уверенность. Именно по этой причине репетиция вашего выступления помогает уменьшить страх перед аудиторией. Предлагаю вашему вниманию несколько советов по проведению домашних репетиций вашей речи.



- ✓ **Говорите в полный голос.** Единственный способ узнать, как именно будет звучать ваше выступление — прослушать его. *Это означает, что вы должны говорить громко.* Проговаривать речь про себя не имеет никакого смысла, потому что публика услышит совсем не тот голос, который звучит у вас в голове.
- ✓ **Создавайте условия, максимально приближенные к реальным.** Чем точнее вы сможете отобразить на репетиции ваше будущее выступление, тем увереннее будете выступать на самом мероприятии. Пользуйтесь теми записями, которые будете использовать, выступая перед публикой. Надевайте ту же одежду, в которой планируете выступать. (По крайней мере, наденьте ее на генеральную репетицию. Кстати, именно поэтому генеральную репетицию также называют костюмированной.) Придется ли

вам во время выступления использовать микрофон? Даже если так, не волнуйтесь. Конечно, у большинства людей нет дома подходящей звуковой системы, но это не проблема. Вот какой совет дает консультант по юмору Джон Кэнтю: если вы репетируете дома, то в качестве микрофона используйте обычную зубную щетку. Она имеет примерно такую же длину, что и среднестатистический микрофон.

- ✓ **Засекайте время.** Обязательно следите за временем своего выступления, репетируя перед родственниками или знакомыми. Их реакция поможет вам определить оптимальную продолжительность вашей речи. Сегодня все знают о необходимости хронометрировать свою речь. Это единственный способ определить, укладывается ли она в отведенный промежуток времени. Кроме того, знание точной продолжительности выступления может развеять многие ваши тревоги и опасения.
- ✓ **Репетируйте вопросы и ответы.** Если после выступления предусмотрены вопросы аудитории, то подготовка к этому "экзамену" поможет уменьшить ваш страх. Продумайте, какие вопросы вам могут задать, и попрактикуйтесь на них отвечать. (Больше информации о вопросах аудитории и ваших ответах вы найдете в главе 13.)

Язык тела: универсальный, индивидуальный и национальный

В этой главе...

- Влияние на аудиторию мимики, позы и жестов оратора
- Установка зрительного контакта
- Как правильно одеваться перед выступлением
- Оптимальное расположение во время речи
- Как пользоваться возможностями своего голоса

Старая поговорка гласит, что ораторы должны говорить так, чтобы их было слышно, стоять так, чтобы их было видно, и молчать так, чтобы их могли полюбить. Данный совет обращает наше внимание на весьма важный аспект публичных выступлений: их успех во многом зависит от того, как вы выглядите и звучите.

Язык тела — что это такое

Под языком тела подразумеваются сообщения, которые оратор посылает слушателям посредством мимики, позы и жестов. Чтобы его выучить, вам отнюдь не придется записываться в школу Берлитца. (Школа Берлитца или *Berlitz Language Centre*, основанная в 1878 году, является мировым лидером в области обучении иностранным языкам. — *Примеч. пер.*) Вы и так используете его в повседневном общении, а большинство его значений очевидны. Улыбка означает радость. Нахмуренные брови — неодобрение. Наклон вперед — крайнюю увлеченность предметом обсуждения.

Однако использование этого языка *лично вами* не является таким уж очевидным делом. Просто поразительно, сколько интересного можно обнаружить при просмотре записи своего выступления. Такие сеансы являются самым быстрым способом сделать язык тела более выразительным — ведь камера никогда не обманывает. Они помогают обнаружить у вас такие движения, жесты и мимику, о наличии которых вы даже не подозревали. Попросите знакомых снять ваше выступление на камеру, а затем несколько раз просмотрите получившееся видео без звука. Здравый смысл сам подскажет вам, что надо изменить или подкорректировать. Например, во время выступления не следует ковырять в носу. И конечно же, просто противопоказано забывать о выражении лица, позе и жестах.

Выражение лица

Если глаза можно сравнить с окнами дома, то лицо, в таком случае, напоминает фасад, вид которого может многое рассказать о его хозяине.

Самое главное в выражении лица — это улыбка. Простая улыбка, подаренная вашей аудитории, может установить чувство взаимного доверия и симпатии. Ее поймут в любом уголке мира. К сожалению, многие ораторы — главным образом, бизнесмены — считают, что всегда следует надевать на себя маску заботы о делах. Ведь они *серьезные* деловые люди. Они оперируют фактами и цифрами. У них есть вполне конкретные прагматичные обязательства. Если они улыбнутся, то могут показаться...человечными.

Поймите меня правильно. Я ни в коей мере не хочу сказать, что вам всегда и везде следует улыбаться. Вы же не ходячая реклама своего стоматолога. На самом деле, неуместная улыбка иногда может испортить отличную речь. Классическим примером могут послужить выступления бывшего президента США Джими Картера. Он любил сопровождать свои слова улыбкой и лучезарно улыбался своей аудитории в конце практически каждого предложения. Хоть улыбка и демонстрировала сердечную и сострадательную натуру президента, она частенько приводила людей в замешательство. Редко кто считал нужным улыбаться, говоря о ядерной войне, необходимости разоружения и угрозе конца света. Как вы думаете, что было неправильно в *такой* линии поведения?



Используйте свое лицо для того, чтобы выделить отдельные ключевые тезисы выступления. Сопровождайте свои слова подходящей мимикой. К примеру, вы недоверчиво относитесь к данным, которые только что процитировали. В этом случае, ваше недоверие выразят поднятые вверх брови. Может быть, вы рассказываете аудитории о теории, с которой не согласны? Нахмурьтесь. Вы говорите детям из подготовительной группы детского сада о том, что в первом классе у них будет больше домашних заданий? Покажите им язык. (Я пошутил. Помните, что в некоторых культурах высунутый язык является весьма оскорбительным жестом. Подробнее об этом я расскажу позднее.)

Становимся в позу

Ваша мама была права. Вы всегда должны стоять прямо и не сутулиться — особенно, когда выступаете перед публикой. Когда оратор стоит в небрежной позе, аудитория может подумать, что он ленив, плохо себя чувствует или страшно устал. С другой стороны, оратора, стоящего красиво и прямо, как молодой тополь, будут считать порядочным, откровенным и искренним человеком. Как правило, во время выступления оратор принимает различные позы. Выберите себе те, которые будут оптимально соответствовать строению вашего тела.

Принимать и сохранять превосходную ораторскую позу вам помогут такие советы.

- ✓ **Стойте прямо, слегка расставив ноги и приготовив руки для жестикуляции. Это основная поза, подходящая практически для любого выступления.**
- ✓ **Можете слегка наклониться в сторону вашей аудитории. Небольшой наклон вперед свидетельствует о том, что вы хотите стать слушателям ближе. Наклон же назад свидетельствует об обратном.**
- ✓ **Опирайтесь о трибуну как можно реже, и то для особого эффекта. Постоянное “лежание” на кафедре сигнализирует аудитории о том, что вы вялый и слабохарактерный человек.**

- ✓ **Не стойте, положив руки на бедра.** В этом случае вас можно будет принять за строгого учителя физкультуры. Кроме того, стоя в такой позе, вы похожи на человека, ведущего игру "Саймон говорит...". (Эта игра весьма популярна среди американцев. Согласно ее правилам, люди должны повторять те или иные движения или принимать различные позы только после слов "Саймон говорит..." — *Примеч. пер.*). Будет гораздо лучше, если вы используете руки для жестикуляции, подкрепляющей ваши слова.
- ✓ **Не качайтесь взад и вперед.** Если вы не рассказываете о том, как пользоваться метрономом или не обсуждаете тему морской болезни, качаться вам явно не стоит. Такие движения отвлекают внимание слушателей от предмета обсуждения. Старайтесь сохранять верхнюю часть тела неподвижной.
- ✓ **Не стойте, скрестив руки перед грудью.** В такой позе вы похожи на гангстера из старого фильма. Вы ведь не собираетесь запугать или избить свою аудиторию? Кроме того, руки пригодятся вам для жестикуляции во время важных моментов выступления.
- ✓ **Не держите руки за спиной.** Это не позволит вам свободно жестикулировать. Если же вы еще скрестите запястья, это будет выглядеть, как будто у вас есть опыт ношения наручников. Позвольте аудитории видеть ваши руки, подчеркивающие важные моменты речи.
- ✓ **Не стойте в "позе футболиста".** Я имею в виду позу, при которой ваши руки опущены вниз и соединены между собой, причем одна рука лежит поверх другой — как будто вы футболист, стоящий на воротах в ожидании штрафного. (Такую позу еще можно назвать позой фигового листа, потому что сложенные ладони напоминают листок, вроде тех, которыми прикрывались в свое время Адам и Ева.) Конечно, когда вы позируете для картины в стиле "ренессанс", на которой должна быть изображена стыдливая благопристойность, такая поза смотрится органично. Однако при любых других обстоятельст-

вах она выглядит просто глупо. Аудитории кажется, что вы вдруг обнаружили свою наготу (или отсутствие умных мыслей) и хотите это скрыть. Никогда не держите руки таким образом. Лучше используйте их для жестикуляции, которая может послужить прекрасным дополнением к вашему выступлению.

- ✓ **Не держите руки в карманах.** Если вы не вынимаете руки из карманов, то аудитория, в конце концов, заинтересуется, что вы там делаете. Конечно, вы можете время от времени класть в карман одну руку. Однако надолго ее там не оставляйте. Ведь это мешает использовать руки для жестикуляции.

Выбор правильных жестов

Один циничный человек посоветовал ораторам, не знающим куда деть свои руки, просто зажать ими рты. Этот грубоватый совет четко отображает одну из самых популярных ораторских проблем — что делать со своими руками. Вам никуда не деться от того факта, что *что-то* делать с ними все же придется. И выбор в данном случае будет иметь большое влияние на успех вашего выступления.

Правильная жестикуляция во время произнесения речи означает нарушение правила, о котором в детстве вам твердила мама. Вы *не должны* держать руки по швам. Вам нужно поделиться ими со своей аудиторией. Как это сделать? Следуйте следующим простым рекомендациям, и вас непременно ждет успех.

- ✓ **Создавайте благоприятные возможности для использования различных жестов.** Если вы беспокоитесь о том, что по ходу выступления у вас будет мало поводов для жестикуляции, то подтасуйте колоду в свою пользу. Включите в свой рассказ несколько фраз, сопровождение которых теми или иными жестами будет весьма кстати. Например, представьте публике два варианта некоей проблемы: “с одной стороны...” и “с другой стороны...” Опишите, насколько большим или маленьким является какой-то предмет или явление. Расскажите о том, сколько разделов будет в вашем выступлении и покажите эту цифру

на пальцах. (Этот метод сработает наилучшим образом, если разделов будет не больше десяти).

- ✓ **Варьируйте ваши жесты.** Когда вы постоянно повторяете одни и те же движения руками, то становитесь похожими на робота. А предсказуемость снижает уровень внимания публики. Не допускайте того, чтобы ваши жесты повторялись по одному и тому же шаблону. Необходимо, чтобы для аудитории всегда оставался момент неожиданности. Пусть она гадает, что вы покажете ей в тот или иной момент. Это поможет удерживать ее внимание на протяжении всей вашей речи. Изучите свои обычные телодвижения при помощи видеозаписи. Особенно полезно посмотреть ваше выступление в режиме перемотки. При этом вы легко увидите, какие жесты повторяются слишком часто, а какие наигранны и неестественны.
- ✓ **Держите руки в “позиции шпиля”.** В принципе, во время выступления ваши руки могут позаботиться о себе сами. Но если вы настаиваете на специальных указаниях, то поступите таким образом: сложите руки в позицию шпиля. Просто соедините ладони перед собой так, словно собираетесь аплодировать. Это и будет вашей основной позицией для выступления. Правда, излишне увлекаться таким положением не стоит. Оно просто позволяет передохнуть между различными жестами. Эта позиция является для оратора базовой, и по мере выступления ваши руки будут сами нарушать ее так или иначе. Это будет происходить автоматически — вы даже не будете особо над этим задумываться. Интересно, что многие ораторы могут стоять так очень долго. Иногда создается впечатление, что их ладони просто приклепились одна к другой.
- ✓ **Следите за тем, чтобы жесты соответствовали месту и случаю.** Проблема в том, что многие ораторы переносят некоторые жесты из камерной, почти интимной обстановки на большие мероприятия. Например, у людей, выступающих на приеме

с коктейлями (где не так много места), движение рук должно начинаться от локтя. Когда же вы выступаете перед многочисленной аудиторией в просторном помещении, ваши жесты должны быть другими. Их нужно сделать более заметными, широкими и открытыми. Хотите выделить какую-то мысль? Двигайте всей рукой, т.е. начинайте движение от *плеч*, а не от локтей.

- ✓ **Используйте решительные жесты.** Жесты должны выражать вашу уверенность и авторитетность. Робкие попытки к жестикуляции выставляют вас неуверенным и слабым оратором. А ну-ка, быстро поднимите руки вверх! (Нет, я не собираюсь вас грабить). Просто вы выглядите более уверенным человеком, когда кисти ваших рук находятся выше локтей. Будьте решительны и уверены в себе. Не используйте палец там, где большее впечатление произведет кулак. Кстати, посмотрите по телевизору воскресные проповеди евангелистов. Эти ребята отлично знают, как надо авторитетно жестикулировать.
- ✓ **Продумывайте пару жестов наперед, но не отрабатывайте их до автоматизма.** Представляйте, какие движения вы будете использовать во время речи и к каким словам они лучше всего подойдут. Однако не планируйте их в мельчайших подробностях и не заучивайте — это обычно видно невооруженным глазом и выглядит довольно глупо.
- ✓ **Не будьте оратором следующих типов.**
 - **Банкир.** У таких людей в карманах всегда полно мелочи, и при движении они звенят как разменный автомат. Это очень отвлекает внимание аудитории.
 - **Оптик.** Такие ораторы постоянно вертят в руках свои очки. То они их надевают, то снимают, то поправляют, когда те сползают на нос. Окажите своим слушателям любезность и перейдите на контактные линзы.



- **Портной.** Эти ребята постоянно теребят какие-то предметы своей одежды. У мужчин, относящихся к этой категории, особой популярностью пользуется галстук. Они его вертят, скручивают трубочкой, сжимают в ладони, трут. При этом аудитория уже не в состоянии слушать выступление. Всем интересно, задушит ли себя оратор и когда это произойдет.
- **Ювелир.** Такие выступающие обожают вертеть в руках свои драгоценности. У женщин, относящихся к этой категории, особой популярностью пользуется ожерелье. Также существует много ораторов как женского, так и мужского пола, которые очень любят проделывать разные манипуляции со своими кольцами.
- **Одинокий влюбленный.** Эти ораторы любят обнимать сами себя, что выглядит довольно странно. Они стоят перед аудиторией и во время выступления заключают себя в горячие объятия. Неудивительно, что при этом они теряют авторитет в глазах аудитории.
- **Попрошайка.** Эти люди заламывают руки и протягивают их аудитории, словно прося подаяние. Вот именно, они просят чуда, которое не даст им провалить свою речь.
- **Чистюля.** Такие ораторы постоянно трут ладони одна о другую, как будто моют их. Это выглядит странно по нескольким причинам. На сцене нет мыла, воды и раковины. А группа людей, называемая аудиторией, сидит и на все это смотрит.
- **Непоседа.** Ораторы этого типа обожают играть со своими игрушками — ручками, карандашами, маркерами — всем, что попадет им под руку. Они вертят их в руках, теребят и крепко сжимают. При этом своими действиями они здорово отвлекают внимание публики от темы речи.
- **Коллекционер насекомых.** Такие ораторы дергают себя за волосы на голове и запускают руки

в шевелюры. Конечно, аудитория понимает, что это нервная привычка, однако ей все равно становится интересно, давно ли этот человек мыл голову.

Выступление перед иностранцами

Как вы уже могли убедиться, публичное выступление является весьма непростым делом. Однако когда приходится выступать перед представителями других стран, к обычным трудностям добавляются новые. Дело в том, что о себе заявляют культурные различия, существующие между разными народами. При этом использовать язык мимики и жестов будет так же "просто", как пройти по минному полю без специальной карты.

Чтобы хорошо выступить перед любой публикой, помните, что язык тела не всегда является универсальным. Как же подобрать мимику и жесты, чтобы случайно никого не оскорбить? Ответить на этот вопрос мне поможет Аллен Вайнер, президент Ассоциации по развитию коммуникации в Вудленд Хиллс (Калифорния). Последние 25 лет он занимается тем, что обучает навыкам эффективной коммуникации сотрудников крупных компаний. Он также руководит сайтом www.essexnet.com, помогающим директорам, менеджерам и простым сотрудникам развить свои коммуникативные способности. На этом сайте они могут прочитать, как отзываются об их способностях другие люди. "Если сравнить ответную реакцию на ваши слова американцев, европейцев и азиатских, то отличия сразу же бросаются в глаза", — говорит Аллен.

Далее я собрал основные рекомендации Вайнера, которые помогут вам успешно использовать язык тела во время речи в любой точке света.

- ✓ **Выступление перед европейской аудиторией.** Европейцы предпочитают более формальный стиль речи, что выражается в весьма сдержанном использовании мимики и жестов. "В отличие от американцев, они не любят энергичную манеру выступления с выразительными жестами и хождение по сцене, — объясняет Вайнер. — Они считают такой тип подачи материала пустым и поверхностным, а это снижает уровень доверия к оратору". Также он указывает на

то, что в Европе ораторы всегда выступают стоя. “В США оратор, сидящий за столом и показывающий презентацию в *PowerPoint*, ни у кого не вызывает удивления. Европейцы же такого выступления никогда бы не допустили”, — отмечает Аллен.

- ✓ **Выступление перед аудиторией из Северной Америки.** Жители Северной Америки оценят экспрессивную манеру подачи материала. “Стиль выступления можно представить в виде кривой газирования воды. При этом вода сначала нейтральна, затем слабо газирована, а затем перенасыщена газом, — объясняет доктор Вайнер. — Выступая перед североамериканской аудиторией, вполне допустимо приблизиться к последнему уровню. Это означает, что жестиковать можно больше, а сами жесты могут быть энергичными и порывистыми”. Рассмотрим такой популярный вид жестикующести, как разведение рук в стороны для выделения какой-то мысли. Согласно Аллену, выступая в Северной Америке, вы можете развести руки на ширину баскетбольного мяча. Выступая же в Европе, вам лучше разводить руки на ширину мячика для тенниса.
- ✓ **Выступление перед азиатской аудиторией.** Основные правила выступления перед североамериканской публикой обычно можно применить и к аудитории из Азии. “Азиатам нравится североамериканский стиль выступления”, — говорит Аллен. Он также обращает внимание на то, что люди Востока всегда будут внимательны и вежливы, даже если ваша речь ужасна.
- ✓ **Выступление перед аудиторией из Южной Америки.** По мнению Вайнера, жителям Южной Америки нравятся решительные и убедительные ораторы. Это означает, что ваши жесты и движения должны быть открытыми и выразительными. “Вы можете разводить руки на ширину даже больше баскетбольного мяча, — замечает Аллен. — А согласно моей “кривой газировки”, вы без проблем можете достичь уровня перенасыщения газом (а то и зайти еще дальше)”.



Эти основные советы помогут вам распланировать свое выступление перед иностранной аудиторией. Однако, чтобы наверняка никого не обидеть, нужно заранее поговорить с представителями культуры ваших будущих слушателей.

Эти глаза напротив

Во многих старых душещипательных кинофильмах есть сцена, когда главная героиня говорит герою (или наоборот), что она больше его не любит. (Обычно такая ситуация возникает из-за козней некоего злодея). Мы слышим, как фоновая музыка становится напряженной: обычно в такой момент играют скрипки, которые звучат все выше и пронзительнее. Камера показывает героя крупным планом. На его лице отражается неверие и потрясение. В конце концов, он произносит бессмертную фразу: "Посмотри мне в глаза и скажи это снова". Другими словами, все, что сказала героиня, является неправдой, пока она не посмотрит герою прямо в глаза.

"Если бы взглядом можно было убить". Все мы радуемся, что это сделать решительно невозможно, особенно когда являемся объектом, на который этот взгляд направлен. Однако в публичном выступлении взглядом *действительно можно убить*. Дело том, что направление взгляда — на что вы смотрите и на что не смотрите — может погубить всю вашу блистательную речь. Застраховать себя от совершения тяжкого преступления вам помогут следующие правила.

- ✓ Смотрите на отдельных членов вашей аудитории. Обводя взглядом помещение, необходимо посмотреть в глаза по возможности большему количеству людей. Существует весьма распространенное заблуждение, что вы должны выбрать одно дружелюбное лицо и смотреть во время выступления только на него. Увы, через некоторое время это начинает казаться странным. Бедный слушатель пытается понять, почему вы все время смотрите на него или на нее. Этим же вопросом задаются и другие люди в зале. Поэтому смотрите на разных слушателей. Помните, что ваш взгляд должен быть прожектором, а не лазерным лучом.



✓ Смотрите в разные концы аудитории. Старайтесь установить зрительный контакт со всей аудиторией. Охватите взглядом все помещение. Если вы не смотрите по сторонам или обращаете внимание только на людей спереди, то рискуете потерять большую часть аудитории. Люди, сидящие не в центре, а также в последних рядах, будут чувствовать себя покинутыми. Конечно же, ваша голова не должна вертеться во все стороны, подобно зенитному пулемету, который стреляет глазами по всей публике. Просто на протяжении всего выступления необходимо время от времени переводить взгляд с одного конца зала на другой.



✓ Смотрите больше на аудиторию, а не в свои бумаги. Некоторые ораторы настолько зацикливаются на своих записях, что перестают видеть сидящих перед ними людей. Это большая ошибка. Ведь записи не

будут вам аплодировать в конце выступления. Ваша аудитория также не захочет этого делать, если вы будете ее игнорировать. Что же делать? Во-первых, убедитесь, что ваши записи легко прочитать: текст их разборчивый и крупный, а на одном листе или карточке написаны только несколько ключевых фраз. Во-вторых, обратите внимание, как ваши любимые тележурналисты читают выпуск новостей. Они смотрят вниз, читают написанный текст, поднимают глаза и смотрят в камеру. Вот они и закончили одну мысль. После этого процедура повторяется снова. Голова вверх, голова вниз. Голова вверх, голова вниз. (Только не делайте это чересчур быстро, иначе вы будете напоминать фигурки, которые часто можно видеть за стеклом автомобиля.)

- ✓ Если нервничаете, смотрите не поверх голов слушателей, а на их носы. Существует одно заблуждение, которому учат во многих школах ораторского мастерства. Согласно ему, оратор может смотреть поверх голов своей аудитории. Однако люди при этом могут подумать, что он выступает перед часами, висящими на задней стене. И чем меньше аудитория, тем очевидней нелепость этого приема. Если вы уж очень нервничаете и боитесь смотреть людям в глаза, смотрите на кончики их носов — и все будет в полном порядке.

Одежда, которая позволяет произвести впечатление

Даже самый маленький предмет одежды может изменить весь ваш имидж и значительно повлиять на восприятие публикой вашей речи. Когда Дэн Разер стал ведущим вечерних новостей на канале *CBS*, его рейтинг поначалу не был таким высоким, как хотелось продюсерам. Зрители воспринимали Дэна как чересчур строгого человека, особенно по сравнению с его предшественником — легендарным Уолтером Кронкайтом. Проблема была частично решена, когда Разер начал надевать под пиджак свитер. Это смягчило его имидж и повысило рейтинг.

Возможно, это и не совсем корректно, но люди составляют мнение о человеке в зависимости от его одежды. Такой уж подход заложен в каждом из нас от рождения. Многие исследования в области торговли показывают, что хорошо одетых покупателей обслуживают лучше, чем покупателей, одетых плохо. То же самое можно сказать и о выступлении. Одежда является частью вашего послания аудитории. Она должна дополнять ваши слова, а не преуменьшать их значение.

Что же надеть?

При помощи следующих доступных советов вы сможете выбрать наряд, который подойдет для любого публичного выступления.

- ✓ Одевайтесь консервативно (особенно в Европе, Азии и Южной Америке). Вы же хотите, чтобы аудитория концентрировалась на вас, а не на вашей одежде. Скажу вам более: за пределами США неформальный наряд может снизить уровень доверия к вам как к оратору.
- ✓ Полируйте до блеска обувь. Аудитория обязательно обратит внимание на вашу обувь, особенно, если вы будете выступать на возвышении.
- ✓ Надевайте удобную одежду. Это не означает, что можно приходить на выступление в старой или домашней одежде. Просто мероприятие, в ходе которого запланирована ваша речь, является не лучшим поводом для разношивания новой пары туфель.
- ✓ Кладите карандаши, ручки и маркеры так, чтобы они не выглядывали из карманов рубашки или пиджака. Иначе вы будете казаться человеком, витающим в облаках, который ничего не понимает в жизни.
- ✓ Используйте украшения, которые не будут отвлекать внимание аудитории. Обычно это происходит тогда, когда украшения слишком бросаются, звенят или стучат при движении.
- ✓ Ни под каким видом не берите на себя будет отвлекать внимание публики.

ного из сидящих в зале (только заслуживающего доверие!) посторожить ее.

- ✓ **Не кладите в карманы объемные предметы.** Вспомните известную реплику Мей Уэст: "Дорогой, у тебя в кармане револьвер или ты просто рад меня видеть?" (Мей Уэст (1892–1980) — американская актриса и драматург, знаменитая своими оригинальными шутками. — *Примеч. пер.*). Вы же не хотите, чтобы аудитория мучалась вопросом, что находится в ваших карманах, независимо от того, мужчина вы или женщина. Наверняка, вы хотите, чтобы аудитория сгорала от любопытства, о чем же вы будете рассказывать далее.

Одежда для неформальных мероприятий

Предположим, вам надо выступить на собрании, на котором аудитория будет одета по-спортивному — в футболках, шортах или даже купальных костюмах. Должны ли вы одеться аналогичным образом? Самые великие умы расходятся в ответах на этот вопрос. Однако если вы собираетесь выступить с деловой речью, то я однозначно говорю "нет". Одевайте только официальную одежду. Я всегда делаю именно так, даже когда организаторы собрания говорят, что это не обязательно. Я надену строгий костюм, даже если вся аудитория будет в плавках и купальниках. (Не удивляйтесь. Такое вполне возможно. Многие компании арендуют гостиницы на берегу океана, где отдых можно чередовать с совещаниями и конференциями.)



Теперь я объясню, почему в одежде следует придерживаться делового стиля. Аудитория воспримет вашу речь гораздо более серьезно, если вы будете одеты в строгий костюм. Кроме того, ораторы, не соблюдающие формального стиля в одежде, могут поддаваться искушению выступить так же несерьезно, как одеты. Наконец, я бы не сказал, что великолепно выгляжу в плавках.

Исключение можно сделать лишь тогда, когда вы являетесь членом коллектива, перед которым должны выступить. Предположим, группа менеджеров пришла на собрание в костюмах для

гольфа, потому что после мероприятия они отправляются на игру. Вы являетесь менеджером этой компании, поэтому также отправитесь играть в гольф. Однако во время собрания вам надо будет выступить с речью. В этой ситуации вы определенно должны одеться как все. Если вы этого *не сделаете*, то будете привлекать к себе внимание и отвлекать аудиторию от ваших слов.

В какой бы ситуации вам ни пришлось выступать, критерий для выбора гардероба неизменен. Вы должны думать над следующим: какая одежда будет наилучшим образом соответствовать тому, что я собираюсь говорить? В зависимости от ответа на этот вопрос и следует выбирать тот или иной наряд.

Секреты сценического мастерства

Вы можете назубок выучить текст, подготовиться к ответам на любые вопросы аудитории и думать, что совершенно готовы к выступлению. Но наверняка вы забыли о том, что на успех вашей речи могут очень сильно повлиять выход и уход со сцены, а также передвижения по ней. Поэтому обязательно прочитайте следующие разделы, чтобы научиться ходить перед публикой с "правильной" ноги.

Великолепный выход на сцену и уход с нее

Однажды бывший американский президент Джеральд Форд сделал свой выход перед публикой главной новостью всех СМИ. Он показался из самолета, помахал рукой толпе встречающих, сделал шаг и... покатился по ступенькам трапа прямо на площадку, с которой должен был выступать. Вряд ли это можно назвать удачным ораторским приемом. Не думаю также, что вы хотите запомниться именно таким выходом или уходом со сцены.

Королевский выход

Начало выступления является наиболее ответственной его частью. Об этом знают все. Но когда именно начинается выступление? Ответ на этот вопрос может послужить темой для пространных философских диспутов. Начинается ли оно тогда, когда вы произносите первые слова? Когда выходите на сцену? А может, когда появляетесь в зале?



Великие знатоки ораторского искусства пока еще не пришли к единому мнению в этом вопросе. Но мой вам совет: действуйте наверняка. Я считаю, что выступать вы начинаете с того момента, когда выходите из дому. Далее мы попробуем отрепетировать начало вашего выступления, и начнем с первой же минуты после закрытия двери вашей квартиры.



Выходя на улицу, вы не можете знать заранее, где и когда вас могут увидеть члены вашей будущей аудитории. А если они случайно увидят вас в какой-либо сомнительной ситуации? Ваша репутация от этого может серьезно пострадать. Когда вы поднимаетесь на сцену, то, безусловно, должны излучать ауру уверенности и власти над аудиторией. Вы должны быть всемогущим. И вряд ли вам захочется, чтобы слушатели вспомнили, как вы час тому назад ковыряли в зубах на автостоянке или нарушали правила движения на шоссе.

Придите на место выступления пораньше и убедитесь, что сцена, микрофон и все оборудование подготовлены надлежащим образом. Обратите особое внимание на шнур микрофона и другие провода, протянутые по сцене. Вы же не хотите начать с того, что споткнетесь о провод и упадете? Запомните, где расположены ступеньки, по которым вы выйдете на суд публики. Распланируйте маршрут, и если это возможно, отрепетируйте свой выход на сцену.

Ожидая своего выступления, внимательно слушайте других ораторов. После того, как вас объявят, вы должны уверенно встать и выйти на сцену. Пожимать руку ведущему не обязательно (за исключением тех случаев, когда он или она протягивают вам руку сами!).

Оказавшись на сцене, положите свои записи так, чтобы вам было удобно в них заглядывать. Откройте их. Посмотрите на аудиторию. Сделайте паузу, а затем уверенно начинайте говорить.

Королевский уход

Помните: когда вы произносите последние слова речи, выступление на этом не заканчивается. Вам еще многое предстоит сделать. Фраза "спасибо за внимание" не означает, что нужно мгновенно собрать свои вещи и как можно быстрее ретироваться. Прежде всего (и это самое главное!) вы должны насладиться гро-

мом оваций, которыми аудитория, без сомнения, наградит вас. (Если по каким-то необъяснимым причинам публика не начнет хлопать сразу, можете ей подсказать. Я, например, в таких редких случаях делаю легкий поклон, и люди обычно понимают, что от них требуется).

После того, как вы вдоволь накупались в овациях и ответили на все вопросы, нужно снять с себя микрофон (если он был у вас на лацкане или на голове). Многие выступающие частенько забывают это сделать и тем самым могут поставить себя в неловкое положение. Даже если вы не отправитесь с микрофоном в туалет, аудитория будет по-прежнему слышать ваше дыхание и все, что вы говорите не по теме выступления. Из-за такого пустяка вы рискуете потерять доверие слушателей.

Сняв микрофон, вы должны собрать свои записи и уйти со сцены так же красиво, как и выходили. Уверенно направьтесь к своему месту. Улыбайтесь и благодарите за комплименты, расточаемые публикой в ваш адрес. Если после вас будет выступать другой человек, превратитесь в обычного члена аудитории. Сядьте и внимательно смотрите на сцену в ожидании нового оратора.

Поступайте таким же образом даже в том случае, если у вас было наихудшее в мире выступление. Удивительно, но реакция людей полностью зависит от вашего личного отношения к тому, что произошло. Если *вы* будете вести себя так, будто ваша речь имела успех (даже если это и не так), аудитория почти наверняка начнет вам подыгрывать. При этом абсолютно *все* почувствуют облегчение.



ПОМНИ!

Ваша речь не закончится, пока вы не покинете помещение, в котором выступали и не перестанете общаться с членами аудитории. (Такое общение вполне может продолжиться в ближайшем баре). И только когда вы окажетесь дома, в своей кровати, можно будет с уверенностью сказать, что речь окончена.

Шаг влево, шаг вправо

Американский юморист Франклин П. Джонс однажды заметил: «Опытные ораторы обычно бурно жестикулируют и перемещаются по сцене. Ничего удивительного: в движущуюся мишень труднее попасть». Возможно, так оно и есть. Кроме того, оратор, который не стоит подолгу на одном месте, имеет больше шансов

добиться успеха. Его постоянные передвижения помогают сохранять внимание публики. Конечно же, я не имею в виду непрерывные и беспорядочные скачки по сцене, которые только отвлекают от предмета речи. Ниже вы найдете рекомендации, которые научат вас двигаться перед публикой с максимальной пользой.

- ✓ **Используйте движения в вертикальной плоскости.** Ищите предлоги для того, чтобы наклониться к полу или потянуться к потолку. Посмотрите по телевизору воскресные проповеди евангелистов. Они обязательно преклоняют колени и никогда не забывают указать перстом вверх. Благодаря разнообразным движениям, ваше выступление станет для публики более интересным.
- ✓ **Двигайтесь целенаправленно.** Следите за тем, чтобы ваши движения имели определенный смысл. Жестикулируете ли вы, меняете позу или перемещаетесь из одного места в другое, каждое движение должно подкреплять ваше послание. Хождение же взад и вперед по сцене является ярким примером *бесцельного* движения, которого следует всячески избегать.
- ✓ **Не забывайте о пространственном зрении аудитории.** Если вы выступаете в большом помещении, то движения влево и вправо будут иметь большее влияние на аудиторию, чем движения вперед и назад. (Все дело в пространственном или глубинном зрении людей. Только не просите меня объяснить этот феномен). Об этом нужно помнить, потому что такое зрение идет вразрез с нашим инстинктивным поведением. Естественнее было бы предположить, что большую силу воздействия имеет движение по направлению к публике и от нее. Однако нет. Движение вперед и назад не имеет и половины того воздействия, какое имеет движение вправо и влево. Не забудьте об этом, когда захотите подчеркнуть своими перемещениями некую важную мысль.
- ✓ **Двигайтесь нерегулярно и в разных направлениях.** Главная ценность движений заключается в том, что



они помогают удерживать внимание аудитории. Однако использование одного и того же маршрута дает прямо противоположный эффект. Предсказуемость перемещений оратора убаюкивает аудиторию. Постепенно она погружается в полугипнотическое состояние, известное как дремота. Вы не хотите стоять на сцене памятником? Тогда старайтесь, чтобы никто не мог догадаться, в какое место на сцене вы собираетесь отправиться в тот или иной момент.

- ✓ **Избегайте нервных движений.** Не уподобляйтесь некоторым ораторам, которые постоянно дергают себя за волосы, переминаются с ноги на ногу или перебирают свои записи. Не стоит также ежеминутно одергивать одежду, почесывать нос или другие части тела. Подобными действиями редко удается удержать внимание аудитории. Поэтому не повторяйте ошибки других. Не превращайтесь в вечный двигатель. Иначе вы будете напоминать нервнобольного или человека, которому приспичило в туалет. Так или иначе, аудиторию будут больше интересовать ваши движения, а не умные слова.

Эффективная позиция

Вы уже приготовили коврик для занятий йогой? Спрячьте его обратно. Когда я произношу слова *эффективная позиция*, то имею в виду место, которое вы должны занимать на сцене. Для того чтобы его определить, вам придется поделить площадь сцены на девять частей. У вас будут такие квадраты: задний левый, задний центральный, задний правый; средний левый, средний центральный, средний правый; передний левый, передний центральный, передний правый. Так вот, эффективная позиция находится в переднем центральном квадрате.

Это не означает, что вы должны постоянно торчать только на этом месте. В ходе выступления можно и даже нужно перемещаться по разным квадратам. При желании вы можете вывести формулу такого перемещения, поискав подсказки в тексте своей речи. К примеру, вы говорите: «Недавно я побывал в магазине, торгующем разнообразной посудой. И вдруг справа на полке я увидел (передвигаюсь в правый квадрат) слона из китайского

фарфора. Я его взял, подошел к хозяину магазина (передвигаетесь в другой квадрат) и спросил: “Неужели это и есть слон в посудной лавке?” (Теперь вам лучше будет отойти подальше от края сцены, чтобы в вас не попали те, кому не нравятся каламбуры).

Процесс передвижения из одного квадрата в другой называется созданием живой сценической картинки. Она предполагает, что вы не будете стоять на одном месте и сделаете ваше выступление максимально интересным для аудитории. Только не забывайте как можно чаще возвращаться в “эффективный” квадрат.

Выступление за трибуной

Многие считают, что трибуна является своего рода барьером, отгораживающим оратора от аудитории. Это происходит вследствие того, что оратор как бы “скрывается” за ней. Поэтому многие преподаватели и эксперты по коммуникации советуют не стоять за трибуной. Когда же трибуна необходима, они рекомендуют почаще из-за нее выходить.



Как по мне, все эти умники, объявляющие трибуну непреодолимой преградой, болтают вздор. Мой вам совет: если хотите использовать трибуну, делайте это смело, ни на кого не оглядываясь.

Существует две основные причины, по которым люди предпочитают использовать трибуну, и первая из них — это здравый смысл.

- ✓ **Стойте за трибуной, если чувствуете себя за ней спокойно и боитесь стоять прямо перед публикой.** Это поможет вам выступить наилучшим образом. Нет смысла отказываться от трибуны для “ликвидации барьера между вами и аудиторией”, если это создаст еще больший барьер — боязнь сцены. (Больше информации о страхе перед сценой вы найдете в главе 11.)
- ✓ **Аргумент “барьера” является мифом.** Так утверждает Аллен Вайнер, президент Ассоциации по развитию коммуникации. Он считает, что основной контакт с аудиторией оратор устанавливает при помощи выражения лица и взглядов. “Я видел выступ-

ления, — говорит Вайнер, — где контакт с публикой был настолько сильным, что две недели спустя люди не могли вспомнить, стоял оратор за трибуной или нет”. А что же делать с аргументом, согласно которому время от времени необходимо выходить из-за трибуны? Что это, якобы, привлекает внимание аудитории, ликвидируя барьер между ней и оратором? Аллен отвечает на этот вопрос так: “Внимание аудитории возрастает не потому, что вы вышли из-за трибуны и стали видны целиком. Оно возрастет потому, что произошла перемена. Вы некоторое время стояли за трибуной. И вдруг вы уже не стоите за ней. Любая перемена обстановки на сцене привлекает внимание публики”.

Также поразмыслите над следующим фактом: когда президенты Соединенных Штатов Америки выступают с речью, то всегда используют трибуну. Например, Джон Кеннеди и Рональд Рейган выступали с прекрасными речами, а некоторые из них даже можно назвать лучшими речами XX века. Если трибуна была хороша для президентов и если вы чувствуете себя увереннее и комфортнее за ней, то вам незачем от нее отказываться.

Эффективное использование трибуны

Наравне с другими моментами публичного выступления речь за трибуной также имеет свою специфику. Правильно использовать трибуну вам помогут следующие советы.



- ✓ Используйте трибуну как стратегический объект. Трибуна не является всего лишь подставкой для ваших записей и местом для произнесения умных фраз. Она может сыграть в вашем выступлении и более активную роль. Например, она может пригодиться для расчета времени. Известный комедийный актер и телеведущий Джордж Бернс использовал в качестве таймера сигару. Когда ему для пушного эффекта необходима была пауза, он выпускал облачко дыма. Советник по коммуникации Джим Лукашевски использует в этих целях трибуну. “Обычно аудитория не может обдумать высказанную мною

идею, пока я не замолчу”, — рассказывает Джим. Что же он делает? Он выходит из-за трибуны, произносит свою умную мысль, поворачивается к аудитории спиной и идет обратно за трибуну. Пока Джим возвращается, слушатели могут подумать над его словами. Лукашевски планирует такие моменты наперед, подобно Джорджу Бернсу, который заранее рассчитывал момент для затяжки сигарой. Точно таким же образом можете поступать и вы.

- ✓ **Смотрите в свои записи, когда будете двигаться за трибуной. Хотите скрыть свою зависимость от заготовленных бумаг? Заглядывайте в них после того, как сделаете то или иное движение. Во время жестикюляции, смены позы или вращения головой ваш взгляд вниз никто не заметит. Поверьте мне, публика, словно зачарованная, будет смотреть только на ваши движения.**
- ✓ **Используйте трибуну в качестве “укрытия”. Даже если вы не любите выступать за трибуной, иногда все-таки нужно привлекать внимание аудитории не только к себе, любимому. Например, вы используете слайды, пленки для эпипроектора или добровольного помощника из аудитории. Для таких ситуаций как нельзя лучше подходит трибуна, за которой можно спрятаться, особенно если она стоит немного в стороне.**
- ✓ **Не облакачивайтесь на трибуну и не держитесь за нее. Мы уже выяснили, что в использовании трибуны нет ничего предосудительного. Однако она не должна быть вашей подпоркой. Когда я обучал искусству публичного выступления конгрессменов США, у меня был студент, который на каждом занятии пытался отжаться от трибуны. Он с такой силой упирался в нее ладонями, что, казалось, хочет вдавить ее в пол. В таком положении этот оратор стоял на протяжении всего своего выступления. Конечно же, это отвлекало внимание аудитории от его слов.**

Среди ораторов довольно популярна еще одна ошибка: многие из них изо всех сил цепляются за трибуну. Создается впечатление, что если они ее отпустят,

то немедленно уплывут в открытое море. Это также отвлекает внимание аудитории, поскольку является очевидным признаком страха перед сценой. Вместо того, чтобы сосредоточиться на словах оратора, слушатели мысленно прикидывают, когда он или она упадет в обморок.

Паралингвистика, или Что Ваш голос говорит о Вас

В популярной радиорекламе говорится о том, что люди судят о вас по словам, которые вы используете. Это правильно. Однако они судят еще и по тому, как именно вы произносите эти слова. Вы говорите громко? Быстро? Монотонно? У вас есть акцент? Вы неправильно выговариваете некоторые слова? Все эти факторы — т.е. *как* вы говорите, а не *что* вы говорите — относятся к области паралингвистики.

Мой друг Ллойд Ауэрбах одновременно является корпоративным тренером компании *LexisNexis* и профессиональным парапсихологом. Поэтому по долгу службы ему приходится довольно часто выступать перед людьми. Вот какие приемы для развития голоса он рекомендует всем ораторам.

- ✓ **Разминка для голоса.** Представьте, что вас пригласили выступить на том или ином мероприятии. Вы придумали гениальную вступительную фразу. Люди на протяжении многих лет будут цитировать вашу речь. Вас представили аудитории. Вы выходите на сцену, открываете рот и...ваш голос начинает скрипеть и хрипеть. Все великолепное вступление идет насмарку. Чтобы избежать такой ситуации, необходимо разогреть свой голос. Перед выступлением зайдите в уборную и сделайте несколько вокальных упражнений. Напойте пару строк, не открывая рта. Громко и внятно произнесите несколько фраз. Поиграйте своим голосом, меняя интонации. (Убедитесь только, что поблизости никого нет. Вам *не нужно*, чтобы кто-то из слушателей запомнил вас как человека, разговаривающего с самим собой в туалете).



- ✓ **Внятное произнесение слов.** Вы, конечно, знаете, что говорить с набитым ртом некультурно. Также невежливо произносить слова так, будто ваш рот полон еды, особенно, когда вы выступаете перед аудиторией. Людям и без того достаточно трудно понять других, даже когда они знают, что им говорят. Так не усложняйте и без того сложное дело. Говорите внятно и членораздельно.
- ✓ **Борьба со словами-паразитами.** Словами-паразитами называют слова и фразы, которые засоряют нашу речь. Они звучат глупо и отвлекают внимание аудитории от сути вашего послания. *Так сказать, понимаете, да, гм, о'кей, ага* и другие — все эти словечки нужно изгонять сразу же и бесповоротно.
- ✓ **Варьирование интонаций.** Монотонный или скучный оратор — это не только тот, кто произносит все слова в одной тональности. Конечно, монотонность может быть вызвана использованием одной интонации или неизменного тембра голоса. Однако она может возникнуть и в результате постоянной скорости речи, одинакового уровня громкости или стабильной высоты звука. Если вы можете назвать свой голос монотонным хотя бы по одному из перечисленных параметров, у вас будут проблемы с эффективностью выступления. Если же в вашей речи присутствуют все эти параметры, то аудитория, наверняка, заснет. Спасение только в одном — в разнообразии интонаций.
- ✓ **Выделение голосом отдельных слов.** Вы можете полностью изменить значение предложения, просто выделив голосом нужное слово. Произнесите вслух следующий вопрос, каждый раз выделяя голосом слово, которое написано курсивом. “Вы это говорите *мне?*” “*Вы* это говорите мне?” “Вы это *говорите* мне?” Хорошо, закончили изображать Роберта Де Ниро в роли крутого гангстера. Основную идею вы поняли. Смело используйте голос для усиления значения, которое вы вкладываете в свои слова.

✓ Сделав ошибку, ты не спеши — новая может ждать впереди. Нет, это не фраза из рекламной компании крема для бритья *Burta Shave*. (Знаменитая рекламная компания фирмы *Burta Shave* началась в 1925 году и закончилась в 1960-е годы. Щиты с ее слоганами были расположены вдоль трасс штата Миннесота на расстоянии нескольких сот метров один от другого. Особенность этой рекламы заключалась в том, что на каждом щите была написана только одна короткая строка. При движении по дороге эти строчки складывались в шуточные стихи, неизменно сопровождающиеся названием фирмы. Вот типичный пример таких четверостиший: "Если не знаешь / Что это за знак / Не едь слишком быстро / Попадешь впросак". Еще одно стихотворение: "Девицы молят / Чтоб мужчины / Имели лица / Без щетины". — *Примеч. пер.*) Эти слова относятся к промахам, которые вы допускаете во время выступления. Никто из нас не идеален. Каждый допускает те или иные ошибки. (Можете меня в этом процитировать. Не правда ли, гениальная мысль?) Рано или поздно вы неправильно произнесете какое-то слово или споткнетесь на фразе, которую весьма трудно выговорить. В такие моменты вашим естественным желанием будет начать тараторить, чтобы никто ничего не заметил. Но не делайте этого. Этим вы только обратите всеобщее внимание на свой промах и увеличите вероятность новых ошибок. Поэтому я и говорю: не спешите.

✓ **Изменение громкости голоса.** Сила звука является весьма мощным оружием, которым легко управлять. Может быть трудно изменить высоту, интонации или тембр голоса, однако любой человек умеет говорить громче или тише. При этом разная громкость на протяжении выступления обладает удивительным влиянием на публику.

Многие ораторы считают, что никогда не следует говорить тихо. Совершенно неправильно. Тихая речь может быть невероятно эффективна. Мне доводи-



лось слышать ораторов, которые практически шептали. Однако это вовсе не мешало им приковать внимание всей аудитории. Люди сидели, подавшись вперед, и внимали каждому слову. Как же они слышали оратора? Если говорить в микрофон, то становится совершенно не важно, насколько тихо вы говорите. В этом и состоит назначение усилительной аппаратуры: она позволяет использовать весь диапазон голоса.

Громкая речь также имеет немалое влияние на слушателей. Например, в одном моем выступлении я рассказывал о мужчине, который ссорился со своей супругой (по комнате летали предметы мебели и посуда). Через некоторое время в дверь позвонил полицейский и мужчина крикнул: "Кто там?" Когда я рассказываю эту историю, то говорю о полицейском, звонящем в дверь, очень тихим и мягким голосом. Затем я громко и резко кричу в микрофон: "Кто там?" Аудитория после этого сидит просто оглушенная. Без сомнения, это привлекает внимание всех, сидящих в зале.

Меня громкость своего голоса, вы всякий раз привлекаете внимание публики. Довольно простой способ разнообразить свое выступление, не правда ли? Так не бойтесь его применять.

- ✓ **Использование пауз между фразами и мыслями.** Распространенной ошибкой многих неопытных (и нервных) ораторов является речь без пауз. Эти люди несутся через свое выступление сломя голову и нагромождают одну мысль на другую. При этом аудитория *выслушивает* множество слов, но *не слышит* ни единой мысли. Ее просто заваливают информацией.

Без пауз процесс коммуникации просто невозможен. "Паузы оставляют время для того, чтобы люди могли осмыслить сказанное вами, — объясняет эксперт в области публичных выступлений Джим Лукашевски. — Они также расчищают путь для важной информации, которая появится позднее". Помимо этого, Лукашевски утверждает, что пауза перед новой

идеей, новым разделом или интересным фактом повышает доверие к оратору. При помощи пауз можно также отлично выделить главную мысль. Мой друг Ллойд Ауэрбах считает, что перед произнесением важной информации просто необходимо делать паузу. В действительности он даже советует заранее найти подходящие моменты своей речи, в которых паузы будут кстати.

Поэтому не бойтесь умолкнуть на несколько секунд или даже минут. И не забывайте: ваши слушатели ничем не хуже покупателей Twix — они тоже заслуживают паузу.

Ответы на вопросы

В этой главе...

- Несколько базовых рекомендаций
- Подготовка идеального ответа
- Шесть методик ответов на вопросы
- Ответы на самые популярные типы вопросов
- Поведение в особых ситуациях
- Как поступать с враждебными вопросами

Как-то один профессор ездил из университета в университет, рассказывая студентам и преподавателям о квантовой физике. Через некоторое время его шофер сказал: “Профессор, я слышал вашу лекцию уже столько раз, что мог бы прочитать ее не намного хуже”. На это он получил такой ответ: “Замечательно. Вот и сделай это сегодня вечером”. Приехав в очередной университет, они поменялись ролями, и шофер был представлен как профессор. Он выступил с отличной лекцией и никто не заметил подмены. А потом один из слушателей задал сложный вопрос по квантовой механике. Казалось бы, обману конец. Но и тут этот ловкач не оплошал. Он сказал: “Не могу поверить, что вы об этом спрашиваете. Это же так просто. На это может ответить даже мой шофер”.

К сожалению, у большинства ораторов нет шофера, который мог бы прийти им на помощь в трудную минуту. Поэтому им приходится самим разбираться с вопросами из зала, которыми обычно заканчиваются выступления. При этом некоторые из них считают, что главное – это хорошо произнести речь, а на все остальное можно не обращать внимание. Увы, думая так, они сильно заблуждаются. Даже если вы великолепно выступите, но плохо ответите на вопросы, публика может изменить о вас мнение. И наоборот, если

ваша речь окажется посредственной, уверенные ответы могут вернуть вам расположение слушателей. Итак, вы уже захотели стать мастером ответов на самые каверзные вопросы? Тогда обязательно прочтите все разделы этой главы (Не забудьте также прочесть и другие главы этой книги, если хотите, чтобы грандиозный успех имели все части вашего выступления.)

Основные правила

Если вы хотите блистать во время ответов на вопросы публики, вам будет полезно соблюдать простые правила, приведенные ниже.

Предвидение вопросов

Секрет блестящих ответов заключается в предварительном знании вопросов — это вам подтвердит любой старшеклассник. В некоторых кругах это называется ясновидением. (В школе это называется использованием шпаргалок.) В моей же системе это называется предвидением. Вы должны научиться предвидеть вопросы, которые вам зададут.

В этом вам помогут здравый смысл и логика. Побольше думайте о вашем выступлении и людях, которые придут вас послушать. Записывайте все возможные вопросы, которые, как вам кажется, могут возникнуть у аудитории. Особое внимание уделяйте самым, на ваш взгляд, сложным. Затем просите родных, друзей и коллег придумать для вас самый каверзный вопрос.

Составив, наконец, максимально полный список вопросов, тщательно прорабатывайте ответы на каждый из них. Практикуйтесь в этом, пока не сможете автоматически ответить на любой вопрос из списка в любое время суток. Таким образом, вы постепенно научитесь отвечать и на те вопросы, которых не предвидели.

Ответы на вопросы в конце выступления



Как правило, отвечать на вопросы из зала рекомендуется *после* окончания речи. Дело в том, что ответы на них во время лекции отвлекают как внимание аудитории, так и самого оратора. Они мешают слушателям следить за ходом ваших мыслей и сбивают ранее заданный темп выступления. (Это просто катастрофа, когда вас сбивают пустяковым вопросом в кульмина-

ционный момент захватывающей истории.) Поэтому с самого начала объявляйте аудитории, что на все вопросы вы ответите потом.

Равные условия для всех желающих задать вопрос

Думаю, любому оратору хоть раз в жизни попадалась аудитория, один-два члена которой забрасывали его огромным количеством вопросов. Да уж, бывают такие люди. Как только вы заканчиваете отвечать на их первые вопросы, они уже спрашивают снова, и так до 20 и более раз. Так вот, что бы ими ни двигало, вы не обязаны удовлетворять их любопытство в таких объемах. Вам непременно нужно общаться со *всей* аудиторией, а не с отдельными ее представителями.

Ваша задача состоит в том, чтобы в отведенное для этого время дать ответы как можно большему числу слушателей. Не позволяйте одному-двум из них перебирать на себя все ваше внимание. Иначе вы сильно разочаруете остальных, которые тоже поднимают руки, чтобы спросить о том, что их действительно интересует.

Кроме того, будьте беспристрастны и справедливы, давая слово желающим задать вопрос. Не отдавайте предпочтение одной части зала перед другой. Могу посоветовать вызывать людей в том порядке, в котором они поднимают руки. Не обращайтесь внимание на тех, кто не ждет своей очереди и громко выкрикивает вопросы с места. Это было бы несправедливо по отношению к слушателям, которые терпеливо ждут, пока их вызовут.



Устанавливайте правила как можно раньше. С самого начала предупреждайте слушателей, что они могут задать пока только по одному вопросу. Если же будет позволять время, можно будет задать по второму и так далее.

Вопрос, а не Выступление

Согласитесь, что вы просили аудиторию только задавать вопросы. Вы ведь никому не предлагали растекаться мыслию по древу? Увы, несмотря на то, что вы только что произнесли длинную речь, в зале вполне могут оказаться люди, желающие выступить сами. Вашей задачей будет не допустить этого.

За трибуной стоите вы, и оратор в этом зале тоже *вы*. Сигнал вы даёте к постановке вопросов, а никак не к новым выступлениям. Когда один из слушателей пытается произнести целую речь, вы должны это решительно пресекать. Каким образом? Поучитесь у звезды канала *CNN* Ларри Кинга. В его шоу зрителям предлагается по телефону задавать вопросы гостям студии. Если же зритель никак не может закончить мысль, Ларри немедленно говорит: “Не могли бы вы задать свой вопрос, пожалуйста?” Если вы хотите быть более дипломатичным оратором, говорите: “Вы что-то хотели спросить?” Если же вы хотите быть супердипломатом, можете вежливо прерывать слушателя и формулировать вопрос за него: “Итак, вы хотите знать...” (Если он отвечает: “Нет, я вовсе не это хочу знать”, — немедленно говорите: “Не могли бы вы задать свой вопрос, пожалуйста?”)

Выслушивание и понимание вопросов

Если вы хотите успешно отвечать на вопросы аудитории, вам обязательно нужно научиться слушать. Я имею в виду *действительно* слушать людей, которые к вам обращаются. А под тем, чтобы действительно слушать, я имею в виду читать между строк, следить за мимикой и жестами и улавливать тон голоса. Это позволит вам понять, о чем на самом деле вас спрашивают. Да, это достаточно утомительно (а вам нужно выглядеть свежо и бодро — см. главу 12), но ваши ответы станут от этого значительно лучше.

Повтор вопросов

Одной из величайших ошибок, которые допускают ораторы, является общение с публикой *без* повторения вопросов. Нет ничего более бесполезного и разочаровывающего, чем давать блестящий ответ на вопрос, которого, на самом деле, не было.

Вот три главных причины, по которым вам следует *всегда* повторять вопрос.

1. Это позволяет вам убедиться, что его слышали все люди, которые присутствуют на мероприятии.
2. Это позволяет вам убедиться, что *вы сами* поняли вопрос правильно.
3. Это позволяет вам выиграть время на обдумывание ответа. Если вам нужно еще немного времени, слегка перефразируйте вопрос и скажите: “Об этом ли вы хотели спросить?”



Если вопрос слишком длинный или запутанный, не повторяйте его слово в слово. Перефразируйте его так, чтобы он стал четким и понятным.

Предположение — это не ответ



Если вы не знаете ответа на вопрос, никогда не пытайтесь угадать. *Никогда.* Это билет в один конец к полной потере доверия аудитории. Конечно, пару раз вам может повезти обмануть слушателей, однако рано или поздно вас на этом поймают. И тогда у вас будут большие проблемы. Прежде всего, вас разоблачат как человека, который не знает того, что должен знать. После этого ваша аудитория задумается, а не обманывали ли вы ее и во всем остальном.

Если вы не знаете ответа, не бойтесь в этом признаться. А затем сделайте одно, два или все три предлагаемых действия.

- ✓ Спросите, кто в зале может ответить на этот вопрос.
- ✓ Предложите источник, в котором можно найти ответ.
- ✓ Пообещайте найти ответ и позже сообщить его тому, кто им интересуется.

Помните, что всего на свете не может знать никто (кроме, конечно, моей бабушки).

Эффективное окончание периода вопросов и ответов

Период ответов на вопросы — это последний шанс повлиять на мнение аудитории о ваших идеях, вашей теме и личности. Поэтому заканчивать его нужно эффектно. В этом вам помогут два простых правила.

- ✓ Не затягивайте процедуру. Не ждите, пока у аудитории закончатся вопросы, чтобы сказать: “Вот, пожалуй, и все”. Иначе вы будете выглядеть нерешительным человеком, не умеющим контролировать ситуацию.
- ✓ Следите, чтобы на последний заданный вам вопрос обязательно был дан исчерпывающий ответ. Никогда не говорите: “У нас осталось время еще только

для одного вопроса". Им может оказаться вопрос, на который вы не сможете убедительно ответить. При этом вы снова будете выглядеть не в лучшем свете.

Ответив на разумное количество вопросов, начинайте искать возможность закончить выступление. Дождитесь вопроса, на который вы дадите блестящий ответ, а затем объявите, что отведенное на встречу время вышло. Конечно, вы будете рады немного задержаться и индивидуально пообщаться с теми, кто еще не все спросил.

Что делать, если вам никак не задают вопрос, на который вы могли бы великолепно ответить? Не волнуйтесь, а задайте этот вопрос сами. Скажите примерно такое: "Спасибо. К сожалению, наше время истекло, однако вы наверняка хотели бы узнать еще кое о чем". А затем озвучьте свой вопрос и дайте на него блестящий ответ. Еще не было случая, чтобы этот прием не оправдал ожиданий.



Еще два слова (вот именно, два) об окончании периода ответов на вопросы: заканчивайте вовремя. Некоторые члены аудитории приходят только для того, чтобы послушать вашу речь. Их вовсе не интересует возможность задать вопросы и получить на них ответы. (Возможно, они просто не любят вопросов.) Поэтому четко придерживайтесь программы выступления. При необходимости вы всегда можете пообщаться с желающими после того, как остальные уйдут.

Подготовка идеального ответа

Как известно, эксперты — это люди, которые всегда готовы предоставить правильные ответы, но только на правильно заданные вопросы. К сожалению, ваша аудитория не всегда способна задать правильные вопросы. Но не беда. В этом разделе вы найдете несколько способов давать людям отличные ответы, о чем бы они вас ни спрашивали.

Правильное обращение с авторами вопросов

Люди, которые задают вам вопросы, могут быть грубыми, враждебными, самовлюбленными, глупыми, бестолковыми, неграмотными или ограниченными. Вы же в любом случае должны излучать доброжелательность и любезность. Почему? Потому что

они являются членами вашей аудитории, и аудитория отождествляет себя с ними — хотя бы на первых порах. Чтобы правильно вести себя с авторами вопросов, примите во внимание такие рекомендации.

- ✓ **Помогайте особо взволнованным и нервничающим.** Некоторые члены аудитории могут испытывать сильный страх перед выступлением на публике. И только острая необходимость задать вам вопрос заставляет их игнорировать сердцебиение, потливость и спазмы желудка. Открывая рот, они пытаются забыть о том, что на них устремлены глаза всех в зале, однако сделать это не так просто. Поэтому нет ничего необычного в том, что им может быть трудно сформулировать свои мысли. Они могут запишаться и заикагься, путаться в словах и раздражать остальных слушателей. Так помогите же этим людям! Если это возможно, заканчивайте их вопросы за них. Поддерживайте их морально. Это поможет им собраться, а вам принесет благодарность всех присутствующих на мероприятии.
- ✓ **Ждите, пока люди закончат свою мысль.** Если авторы вопросов не нервничают и не нуждаются в помощи, позволяйте им полностью сформулировать мысль. Некоторые ораторы прерывают слушателя по поводу и без, ставя себя в глупое положение. Они *думают*, что поняли смысл задаваемого вопроса, и слишком рано начинают на него отвечать. А потом слушатель вдруг говорит: "Я хотел вас спросить вообще не об этом".
- ✓ **Называйте задавших вопрос по имени.** Если вы знаете имя автора вопроса, не бойтесь его использовать. Это обычно хорошо воспринимается аудиторией. Люди в зале начинают считать вас более компетентным и уверенным в себе оратором. А те, кого вы называете по имени, остаются очень довольны всеобщим признанием.
- ✓ **По возможности делайте комплименты.** Если заданный вопрос действительно интересен, совсем не

лишним будет сказать об этом его автору. Однако пужно обязательно сказать, чем он интересен. Некоторые гуру коммуникации советуют никогда не говорить: "Хороший вопрос", — поскольку это создает впечатление, что другие были плохими. Чтобы не рисковать, они советуют говорить: "Этот вопрос особенно интересен, ведь он..." При этом вы подтверждаете, что другие вопросы также были интересными, и делаете комплимент их авторам. Кроме того, такое утверждение устраняет субъективность при восприятии слова "хороший".



- ✓ **Относитесь к тем, кто задает вам вопросы, с уважением.** Помните, когда вы учились в школе, учителя говорили вам, что глупых вопросов не бывает? Так вот, они были не правы. Существует великое множество дурацких вопросов, и ораторам постоянно приходится на них отвечать. Однако вы не должны говорить об этом их авторам. Каким бы idiotским ни был вопрос, относитесь к человеку, который его задал, с максимально возможным терпением и уважением. Громко возмущаясь глупостью вопроса, вы только вызываете сочувствие к его автору, пугаете других слушателей и отбиваете у них охоту с вами общаться.
- ✓ **Показывайте, что вы очень рады общению с публикой.** Вам и так может стоить немалых трудов добиться вопросов от незнакомой аудитории. Поэтому не обескураживайте смельчаков своим недовольным или снисходительным видом. Даже если вы считаете, что подобный вопрос мог задать лишь слабоумный, делайте вид, что он вам нравится. Выслушивайте вопросы до конца и не перебивайте их авторов. Смотрите этим людям в глаза. Слегка подавайтесь вперед. Показывайте, что для вас важно выслушать и понять вопрос, а затем дать на него исчерпывающий ответ. Ничто так не оскорбляет и не удручает аудиторию, как оратор, который ждет от нее новых вопросов, не ответив на уже заданный. Причем оскорбленным себя чувствует не только автор вопроса, но и все, кто в это время находится в зале.



- ✓ **Ведите себя спокойно и достойно.** Как бы сильно вас ни раздражал вопрос, никогда не нападайте на человека, который его задал. Старайтесь скрыть раздражение и решить проблему дипломатично и тактично. Если автор вопроса — полный тупица, аудитория прекрасно поймет это без вашей помощи. Поэтому не будьте тупицей сами и не устраивайте гладиаторские бои. Кроме того, может оказаться, что этот человек просто провоцирует вас. В этом случае вам тем более нет смысла попадаться на эту удочку. (Больше о провокаторах и крикунах читайте в главе 14.)

Оформление ответа

Конечно, вы никогда не будете знать, как нужно отвечать, пока не услышите вопрос, однако предварительная подготовка вам не помешает. Правильно формулировать ваши ответы помогут такие рекомендации.

- ✓ **Ответ не должен быть слишком пространным.** Он должен быть простым и точно соответствовать предмету вопроса. Слишком много ораторов используют свои ответы как предлог для произнесения новой речи. Дайте людям в зале отдохнуть. Если бы аудитория хотела вызвать вас на бис, она бы так и сделала. Кроме того, помните, что многим слушателям может быть не интересен вопрос, на который вы отвечаете в данный момент. Например, они могут с нетерпением ждать возможности услышать новый вопрос или задать его самим.
- ✓ **При ответе делайте ссылки на то, что уже говорили.** Привязка ответа к вашим предыдущим словам подкрепляет их значение. Кроме того, эта тактика позволяет вам казаться человеком, который знает все (или почти все). Людям кажется, что вы как-то предвидели заданный вам только что вопрос и посеяли семена ответа на него в своей речи.
- ✓ **Уточняйте значение терминов, о которых идет речь.** К примеру, один из слушателей спрашивает, считаете ли вы, что средний класс имеет право на

более низкую ставку налогообложения. Вы говорите "да". Тогда этот человек немедленно начинает кричать, что снижать налоги для представителей среднего класса несправедливо. После десятиминутных дебатов выясняется, что на самом деле между вами нет никаких разногласий. Вы оба не считаете, что семьи с доходом выше ста тысяч долларов заслуживают более низкой ставки налогообложения. Просто вы называете такие семьи "богатыми", а человек, который задал вам вопрос, "средним классом". Поэтому всегда старайтесь быть с аудиторией на одной волне. Не забывайте четко определять значение терминов, которые используются в заданном вам вопросе.

- ✓ **Делайте ссылки на свой богатый опыт.** Если во время ответа вы сошлетесь на свой личный или профессиональный опыт, это вовсе не будет расценено как бахвальство. Ведь наличие опыта является одной из причин, по которым вас пригласили выступить. Помимо всего прочего, это то, чем вы интересны для других. На самом деле аудитория *хочет* знать о том, что вы видели, слышали и переживали в своей жизни.
- ✓ **Указывайте на заблуждения аудитории и отстаивайте свою позицию.** Никогда не позволяйте слушателям навязывать вам свою точку зрения. Хуже некуда, когда один из них говорит: "Ну, что касается вашей речи, совершенно очевидно, что вы думаете..." Как правило, то, что вы думаете, по его словам, — это совсем *не то*, что вы думаете на самом деле. Не позволяйте никому говорить за вас. Если же это случается, решайте проблему немедленно — как только вопрос прозвучит в полном объеме.
- ✓ **Оспаривайте приведенные слушателями факты или утверждения, если вы с ними не согласны.** Не позволяйте загнать себя в рамки ошибочных или ложных представлений. Если автор вопроса делает предположение, с которым вы не согласны, сразу же вежливо говорите об этом. Если вы считаете, что



были названы неверные цифры или факты, также не забывайте обратить на это внимание. Не старайтесь построить прекрасный ответ на неправильном вопросе. Никогда не бойтесь разоблачить ошибки, допущенные членами аудитории.

- ✓ **Будьте искренни.** Не стоит давать обещаний, которые вы не собираетесь выполнять. Не говорите, что слушатели могут позвонить вам в офис, чтобы задать вопросы, если вы знаете, что не будете отвечать на эти звонки. Не говорите, что поищете ответ на особенно сложный вопрос, если знаете, что вы не сделаете этого. Не обещайте выслать тому или иному слушателю интересующую его информацию, если на завтра не вспомните об этом.
- ✓ **Помните, что вы можете вежливо отказаться отвечать на заданный вопрос.** Только не надо уклоняться от вопросов, делая вид, что вы на них отвечаете. Вы ведь не клялись на Библии, что будете отвечать абсолютно на все, о чем бы вас только ни спросили. (Даже на допросе в полиции вы имеете право хранить молчание.) Зато когда вы начинаете юлить, вы стремительно теряете доверие публики. Если вы не хотите отвечать на вопрос, говорите об этом прямо и вежливо. Объясняйте причины, а затем переходите к следующему вопросу.
- ✓ **Освещайте все моменты, которые считаете нужными, в своей речи, и не ждите, что вас о них спросят потом.** Оставлять важные моменты на период вопросов и ответов в конце выступления опасно. Ведь если вам не зададут правильные вопросы, вы рискуете так никогда о них и не рассказать.

Подача Вашего ответа

Наличие великолепного ответа значит совсем не много, если вы не можете эффектно его подать. Но не волнуйтесь. Приведенные ниже простые правила помогут вам сделать все как надо.

- ✓ **Реагируйте на вопрос должным образом.** Ваше поведение должно соответствовать предмету вопроса и

ответу на него. Если автор вопроса смущается, относитесь к этому с пониманием. Если человека интересуют те или иные данные, относитесь к нему как профессор к студенту. Если же вас пытаются спровоцировать, сохраняйте спокойствие и выражайте неодобрение (не переходя в контратаку). Никогда не теряйте над собой контроль и не проявляйте невоспитанность.

- ✓ **Смотрите на всю аудиторию.** Не ограничивайтесь зрительным контактом только с тем, кто задает вам вопрос. Вы можете некоторое время посмотреть на него вначале, но потом, во время ответа, постарайтесь встретиться глазами с остальными слушателями. Ведь вы говорите для всех присутствующих на мероприятии, а не только для одного человека.
- ✓ **Не задирайте нос.** Это не поможет вам заслужить уважение публики, а только создаст между вами барьер. Последствия могут быть наихудшими: люди в зале начнут просить вас поскорее закончить выступление. Помните, что первый же вопрос, который вы с умным видом проигнорируете — даже если речь идет о мало-важных вещах — может стоить вам успеха.

Техники ответов на Вопросы

Как добиться высоких результатов в искусстве ответов на вопросы? При помощи регулярной практики, практики и еще раз практики. Практики чего? В этом разделе вы найдете шесть базовых техник, которые помогут вам развить умение отвечать едва ли не на любые вопросы. Большинство из них предоставила моя хорошая подруга доктор Барбара Ховард, корпоративный тренер из Денвера.

Возврат Вопроса

Один из слушателей может задать вам вопрос с целью поставить вас в неловкое положение. Не стоит волноваться и потеть. Просто верните ему этот вопрос. Например, слушатель разыгрывает целый спектакль, показывая как он устал, а затем спрашивает: "Когда у нас уже будет перерыв?" Не начинайте злиться или

оправдываться, а просто спросите его: "А когда бы вы хотели, чтобы у нас был перерыв?" Это такое психическое дзюдо. Вы используете сложность вопроса против его же автора.

Переадресовка

Возьмем другой пример: слушатель задает вам вопрос, а у вас нет ни малейшего представления, как на него отвечать. Что вы будете делать? Подключите остальных членов аудитории. Переадресуйте вопрос всем присутствующим: "Замечательный вопрос. У кого какие идеи по этому поводу?" Или можно сказать так: "Доводилось ли кому-то из вас побывать в подобной ситуации?" Аудитория может стать вашим хорошим помощником; нужно только уметь правильно ее направлять.

Перефразирование

"На прошлой неделе вашему главному лоббисту было предъявлено обвинение в подкупе сенатора. Теперь ясно, как ваша гнусная компания получила лицензию на лекарство, которое уже убило двести человек. Собираетесь ли вы, в конце концов, убрать его с рынка?" Хм. Вы что, действительно собираетесь повторить этот вопрос публике? Я так не думаю. Вы вряд ли захотите сделать это, потому что он довольно сложен и враждебен по отношению к вам. Гораздо лучше будет перефразировать его так, как вам больше нравится. Например: "Итак, прозвучал вопрос о том, как мы на практике будем заботиться о безопасности населения. Вот шаги, которые мы собираемся предпринять в этой связи..."

Помните, что вопрос может быть проблемой только потому, что бестолково сформулирован. "Как вы думаете, станут ли действия Федерального резервного управления по контролю инфляции при помощи монетарной политики вместе с глобальными тенденциями в области финансов — особенно обесцениванием мексиканского песо — теми экономическими факторами, которые в короткий срок подтвердят или опровергнут игру спекулянтов нью-йоркской фондовой биржи на повышение?" Как вам такой вопросик? Постарайтесь перефразировать его, чтобы он был понятен аудитории (будем считать, что вам он понятен). К примеру, можете сказать: "Вопрос был о том, вырастет или упадет уровень цен на фондовой бирже в следующие несколько месяцев".

Раскрытие подвоха

Иногда вопрос может содержать скрытый (или явный) подвох. Это может быть провокационный или другой хитрый вопрос. В нем может также содержаться обвинение: “Как человек в здравом уме может предложить снижение финансирования подготовки медсестер?” В любом случае автор вопроса хочет подвести вас к определенному ответу, с которым он готов поспорить. Вопрос при этом является только предлогом для стычки.



Не попадайтесь на эту удочку. Если у вас есть подозрения, проверьте их, прежде чем отвечать. Например, скажите такое: “А что вы думаете по этому поводу?” или “Похоже, вы ожидаете от меня определенного ответа. Что вы хотите, чтобы я сказал?” Ваша задача заключается в том, чтобы обнаружить подвох и вежливо заставить автора вопроса раскрыть его.

Возвращение вопроса в контекст

“Это правда, что вы были в спальне господина К. в ту ночь, когда его нашли заколотым в своей постели?” Перед вами яркий пример провокационного вопроса. Он загнан в такие рамки, что наводит членов аудитории на мысли отнюдь не в вашу пользу. Ваш ответ непременно должен расширить эти рамки. Вы обязаны предоставить людям недостающую информацию, которая сгладит бы остроту вопроса. “Да, конечно, ведь в качестве полицейского фотографа я делал снимки тела господина К. через пару часов после его смерти. Вот почему я был в его спальне в ту ночь, когда его закололи”. В отрыве от контекста значение любого слова может быть искажено тем или иным образом. Вашей задачей является вернуть те вопросы, которые этого требуют, обратно в контекст.

Перебрасывание моста

Давайте рассмотрим на примере, как от ответа на неудобный для них вопрос уклоняются политики. “Сенатор Блоухард, собираетесь ли вы голосовать против снижения налогов?” “Итак, сэр, вы хотите знать, собираюсь ли я голосовать против снижения налогов. На самом деле вы спрашиваете меня о том, как нам положить больше денег в карманы большего числа американцев. Ну

что ж, позвольте я расскажу вам о моем поэтапном плане возрождения экономики...”



На самом деле, сенатор перебрал мостик к другой теме. Он сформулировал фразу, позволившую ему перейти от вопроса, на который он не хотел отвечать, к тому, что его интересовало. В данном случае мостом стала фраза: “На самом деле вы спрашиваете...” Вы тоже можете использовать немало подобных мостов, например, такие:

- ✓ “Гораздо больший смысл имеет разговор о...”
- ✓ “На самом деле проблема заключается в том, что...”
- ✓ “Пожалуй, более важным вопросом является...”
- ✓ “Должно быть, вы хотите знать...”
- ✓ “Взглянув на картину в целом, вы обязательно спросите...”



Используйте мост только для того, чтобы слегка отклониться от вопроса, который вам не нравится, а не проигнорировать его полностью. Игнорируя вопрос, вы рискуете потерять доверие слушателей. (Политики об этом не беспокоятся, поскольку им нечего терять.) Вы должны продемонстрировать хотя бы попытку ответа.

Наиболее популярные типы вопросов

Некоторые вопросы могут быть специально предназначены для того, чтобы поставить вас в неловкое положение. Ниже вы найдете советы о том, как распознавать такие вопросы и отвечать на них.

- ✓ Вопросы, требующие ответа “да” или “нет”. Эти вопросы могут быть довольно коварными: “Собирается ли ваша компания вступить в альянс с корпорацией М., да или нет?” Однако если вы не находитесь под присягой в зале суда, вы вовсе не обязаны отвечать только “да” или “нет”. Если вопрос требует более сложного ответа, не колеблясь говорите то, что считаете нужным. В данном случае ответ может звучать

так: "Создание альянса между нашими компаниями зависит от целого ряда факторов..." Будет ли это уклонением от вопроса? Нет. Это будет уклонением *от формы вопроса*, которую вам пытаются навязать его автор, но ваш ответ будет соответствовать сути.

- ✓ **Вопросы с принудительным выбором ответа.** Эти вопросы имеют много общего с предыдущим типом. Их авторы пытаются заставить вас выбрать между двумя альтернативными ответами, но, как и в предыдущем случае, вы не обязаны это делать. Ведь иногда обе предложенные альтернативы могут быть плохими. К примеру: "Вы не включили в проект бюджета вооруженную охрану потому, что она обходится слишком дорого, или потому, что просто забыли о ней?" "Ни то, ни другое. Я не включил ее в проект потому, что в ней просто нет необходимости". Иногда у вас может просто не быть желания выбирать между двумя альтернативами. ("Какова главная цель вашей стратегии роста — разработка новых товаров или снижение цен?" "На самом деле мы собираемся работать в обоих этих направлениях и даже больше. Мы будем также приобретать новые товары, расширять штат наших продавцов и делать многое другое...".)
- ✓ **Гипотетические вопросы.** Например, вас спрашивают: "Что, если продажа товара не оправдает ваши ожидания?" Не позволяйте, чтобы вас засосало болото предположений и гипотез. У вас вполне хватает "реальных" вещей, о которых стоит беспокоиться. Просто скажите что-то вроде: "Я не думаю, что это произойдет, а потому не будем говорить об этом заранее".
- ✓ **Вопросы с ложной предпосылкой.** Вот вам классический пример подобных вопросов: "Вы еще не прекратили бить свою жену?" Вопрос предполагает, что вы раньше били свою жену. (При этом вы можете быть вообще не женаты.) Ложная предпосылка может включать неверные факты, данные и выводы, которые автор вопроса сделал из ваших слов.

Поэтому мой вам совет: определив ложную предпосылку, немедленно ее поправьте.

- ✓ **Многослойные вопросы.** “Можете ли вы мне сказать, получим ли мы прибыль в этом году, и если нет, то почему, а если да, то насколько большую?” Стоп. Чуть помедленнее. Вот вам пример того, что называют многослойными вопросами. Их нужно разделять на составные части, а затем отвечать на каждую по очереди.

Поведение в особых ситуациях

Давать ответы на вопросы слушателей — дело очень деликатное и тонкое. Очень часто вам приходится проявлять твердость, одновременно стараясь не потерять доверие аудитории. О том, как вести себя в наиболее распространенных “проблемных” ситуациях, вы узнаете из следующих советов.

- ✓ **Один из слушателей перебивает вас.** Не перебивайте его сами. Сделайте паузу и дайте этому хаму возможность высказаться. А потом скажите что-то вроде: “Пожалуйста, подождите, пока я закончу”, — и продолжите говорить. Если этот человек перебьет вас снова, повторите процедуру. Не поддавайтесь на провокацию. Если же он и дальше продолжит свое черное дело, другие члены аудитории почти наверняка станут на вашу сторону. (Если они этого не сделают, то нечего метать перед ними бисер.)
- ✓ **Вам задают вопрос о том, что вы уже рассказывали.** Не говорите: “Я уже осветил или осветила эту проблему в своей речи”. Возможно, вы сделали это не слишком доходчиво. Если человек, который задал вам вопрос, не нашел ответа в вашей речи, другие также могли его не найти. А если проблема была достаточно важной, чтобы включить ее в речь, вы вполне можете рассказать о ней снова. Поэтому ответьте на вопрос, и на этот раз постарайтесь найти для объяснения более понятные слова.

- ✓ Вам снова задают вопрос, на который вы уже отвечали. Если ваш ответ займет более десяти секунд, вежливо откажитесь отвечать. Скажите, например: "Мы уже подробно разбирали этот вопрос ранее". Эта ситуация отличается от предыдущей, в которой вас просили повторить то, о чем вы уже говорили в речи. В данном случае автор вопроса был просто невнимателен. Если вы ответите, то проявите неуважение к остальным слушателям и впустую потратите их время. Если вы хотите показать себя наилучшим образом, предложите побеседовать с автором вопроса индивидуально после выступления.
- ✓ Вам задают вопрос совершенно не по теме. Вы можете подчеркнуть, что он не связан с предметом обсуждения и перейти к ответу на следующий вопрос. Можно также дать автору вопроса шанс спросить что-нибудь по теме или использовать этот вопрос в качестве трамплина для обсуждения новой проблемы.
- ✓ Вы имеете дело с абсолютно неупорядоченным вопросом. В этой ситуации перед вами открываются несколько вариантов. Вы можете попросить автора вопроса сформулировать его иначе (плохая идея, поскольку вы, наверняка, получите еще более бесвязный вопрос). Можно также ответить на одну часть вопроса (на выбор) или предложить поговорить с этим человеком индивидуально после выступления.
- ✓ Один из слушателей задает вам узко направленный специальный вопрос. "Почему вы изменили растр экрана меню финансовых приложений при распечатке пункта презентации 3.1?" Вот вам яркий пример такого вопроса. Как правило, он представляет интерес для единственного человека в зале — его автора. На всех остальных он нагоняет зеленую тоску. Каждый раз, когда вы отвечаете на подобный вопрос, ваше время и ваши усилия пропадают зря. Чтобы сгладить ситуацию, отвечать на такие вопросы нужно максимально коротко. На всякий случай можно попросить поднять руки тех, кого еще инте-



ресует эта тема. Если вдруг наберется достаточно желающих разобраться в этом моменте, ответ можно расширить. Если же нет, предложите поговорить об этом после выступления.

- ✓ **Один из слушателей торопится задать вам миллион вопросов.** Решить эту проблему можно несколькими способами. Например, можно сказать этому человеку, что временные рамки позволяют вам ответить только на один его вопрос. Кроме того, этого требует уважение к другим слушателям. На остальные его вопросы предложите ответить после выступления. Можете также отвечать на все вопросы в порядке очереди или по собственному выбору. (Этот вариант хорошо использовать тогда, когда ответы на большое количество вопросов могут принести вам ощутимую пользу.)
- ✓ **Вы имеете дело с очень длинным и запутанным вопросом.** Если вы понимаете, к чему клонит автор вопроса, вежливо прерывайте его, сославшись на временные ограничения. Затем излагайте поставленный вопрос своими словами и отвечайте на него. (Не забывайте только получить подтверждение, что вы правильно поняли мысль слушателя.) Если же вы не понимаете сути вопроса, используйте технику Ларри Кинга и спрашивайте: "Не могли бы вы задать свой вопрос, пожалуйста?"

Ответы на враждебные вопросы

Одним из наибольших страхов, с которыми сталкиваются многие ораторы, является перспектива иметь дело с агрессивными вопросами. Хватит бояться! Для решения этой проблемы есть отличные проверенные техники. По сути, значительно снизить риск таких вопросов позволяет небольшое предварительное планирование.

Определение враждебных вопросов

Не надо дуть на холодную воду и подозревать, что все, кто не согласен с вами, относятся к вам враждебно. Даже если тот или

иной человек с вами не согласен, его вопрос может быть вполне обоснованным и уважительным. Совсем не обязательно, что он хочет попортить вам нервы, затеяв спор. Возможно, он просто хочет получить дополнительную информацию.



Не думайте также, что человек, который задает вам каверзные вопросы, с вами не согласен. Может быть, совсем наоборот. Например, так постоянно происходит в Верховном Суде США. Судья, который согласен с той или иной позицией, обязательно задаст представляющему ее адвокату как можно более сложный вопрос. Дело в том, что он надеется, что хороший ответ поможет убедить в правильности этой позиции других судей. То же самое может происходить и среди вашей аудитории. Человек, который согласен с вами, может задать вам сложный вопрос, надеясь, что ваш ответ убедит остальных людей в зале. Таким образом, самые каверзные вопросы могут поступать от ваших самых больших поклонников. Поэтому не спешите записывать их авторов в свои недоброжелатели.

Однако если один из слушателей задает вам вопрос с ложной предпосылкой, он явно настроен по отношению к вам враждебно. Например, вас могут спросить: “Как вы думаете, вам дадут десять лет или двадцать за махинации с ценными бумагами?” или “Разве это не потрясающее достижение — для женщины?” Старайтесь убедить себя, что авторы подобных вопросов не выведут вас из равновесия.

Предотвращение возможных проблем

Чтобы проще справляться с враждебными вопросами, нужно предотвращать их появление. К сожалению, я не могу этого гарантировать, но следующие техники должны помочь вам свести количество таких вопросов к минимуму.

- ✓ **Прививка.** Немного подумав, вы вполне можете просчитать появление у слушателей многих враждебных вопросов. После этого вам нужно будет поднять эти вопросы в своей речи и дать на них исчерпывающие ответы. Чтобы наголову разбить противника, вы должны лишить его оружия. Поэтому не оставляйте ему тем для вопросов.



✓ **Открытость.** Сразу же объявите, что авторы вопросов должны сперва представляться, а только потом спрашивать. Они должны называть свое имя, фамилию, организацию и все остальное, что вы скажете. Оглашение этой информации обычно является мощным заслоном для враждебных вопросов. Как правило, их авторы стараются сохранять инкогнито. Ведь согласитесь, гораздо легче вести себя грубо и агрессивно, когда никто из присутствующих на мероприятии вас не знает.

Нейтрализация враждебных вопросов

Враждебный вопрос похож на бомбу. Вы должны понять, как разрядить ее раньше, чем она взорвется вам в лицо. Для этого воспользуйтесь такими методиками.

- ✓ **Настраивайтесь на волну того, кто к вам обращается.** Например, скажите, что чувствуете, как этот человек расстроен, и *понимаете* его или ее точку зрения, даже если это и не так. Старайтесь убедить автора вопроса, что ничего не имеете против него лично. Вы лишь не вполне согласны с его мнением по данной теме. Скажите что-то вроде: “Я вижу, что вы твердо убеждены в своей правоте, и понимаю почему. Позвольте мне представить вам еще несколько фактов, которые могут повлиять на вашу точку зрения...”
- ✓ **Старайтесь найти взаимопонимание с автором вопроса.** Найдите то или иное утверждение, с которым согласны и вы, и ваш оппонент, а затем отталкивайтесь от него в своем ответе. Например: “Итак, мы оба

согласны, что в бюджете нужно будет заложить только 75% того, что мы потратили в прошлом году. Мы расходимся только в том, на что выделить деньги...” Если же найти взаимопонимание никак не получается (даже в мелочах), могу посоветовать вам отличный универсальный ответ: “По крайней мере, мы оба согласны, что это спорный вопрос...”

- ✓ **Снижайте эмоциональный накал.** Получая вопрос, имеющий сильную эмоциональную окраску, перефразируйте его в нейтральных выражениях. (См. раздел “Перефразирование” выше в этой главе.)
- ✓ **Будьте конкретны.** Говорите о конкретных фактах и цифрах. Чем больше вы углубляетесь в теорию, предположения и домыслы, тем больше появляется возможностей не согласиться с вами. Вам же нужно снизить количество этих возможностей до минимума.
- ✓ **Интересуйтесь причиной заданного вам вопроса.** Во многих случаях, когда вам задают враждебный вопрос, можно даже не беспокоиться о поиске ответа. Просто говорите: “Почему вы меня об этом спрашиваете?” Иногда это помогает разрядить самую напряженную ситуацию. Автор вопроса, будучи смущен тем, что вы раскрыли подвох, может снять свой вопрос или сформулировать его иначе. (См. раздел “Раскрытие подвоха” выше в этой главе.)
- ✓ **Уходите от нападков склочников.** Не позволяйте одним и тем же людям задавать вам много враждебных вопросов. (Если, конечно, они не из полиции.) Вы вовсе не обязаны отвечать на них. Ведь вам нужно предоставить возможность задать вопрос каждому человеку в зале. Если же эти люди будут настаивать, скажите, что другие тоже хотят спросить. В крайнем случае, можете пообещать поговорить с ними индивидуально, после выступления.

Контакт с аудиторией

В этой главе...

- Оценка реакции аудитории
- Создание комфортных условий
- Как справиться с крикунами и другими помехами
- Как удержать внимание слушателей
- Публика как активный участник вашего выступления

Даже наилучшая в мире речь может провалиться, если выступить с ней перед наихудшей в мире публикой. Ваша аудитория подобна колючей розе на длинном стебле. Если обращаться с ней умело и деликатно, то во время вашего выступления она будет радовать глаз нежными лепестками. Но если вести себя с ней неправильно, она может пребольно поранить вас острыми шипами.

Чтение реакции аудитории

Многие профессиональные ораторы утверждают, что могут “читать” аудиторию, как книгу. Меня всегда интересовало, что же они подразумевают под этими словами. Они читают свою аудиторию перед сном, затем ложатся спать, а утром прочитывают еще немного? Они отмечают наиболее заинтересовавших их слушателей желтым маркером? Они кладут им в рот закладку, чтобы знать, с какого места продолжать чтение в следующий раз? Как по мне, то я предпочитаю “читать” аудиторию как таковую — т.е. как группу людей, слушающих мое или ваше выступление. Далее я представлю вам несколько способов для определения реакции слушателей.

Уровень энергетики

Один из самых простых способов “чтения” публики заключается в определении уровня ее энергетики. Понаблюдайте за вашими будущими слушателями. Разговаривают ли они и смеются, ожидая начала мероприятия? Если да, то это аудитория с высоким уровнем энергетики, которую обожают все ораторы. Она гораздо более других аудиторий восприимчива к вашему выступлению. Перед ней просто невозможно выступить неудачно. Если вас слушает такая публика, то вам не обязательно быть энергичным оратором. (Хотя это тоже не повредит.)



Отличный совет дал в свое время всем выступающим известный консультант по юмору, ныне покойный Джон Кэнту. Он утверждал, что энергичная аудитория смеется и аплодирует дольше, чем неэнергичная. Следовательно, когда вы будете рассчитывать материал, который можно втиснуть в отведенное время, не забудьте выделить больше времени на смех и аплодисменты.

Аудитория с низким уровнем энергетике совсем другая. Ее члены практически не разговаривают между собой в ожидании выступления, и в зале царит скука. (Следует заметить, что настроение публики часто зависит от времени суток и дня недели. Например, публика, слушающая вас в понедельник вечером, обычно отличается низким энергетическим уровнем.) Такую аудиторию трудно расшевелить. Поэтому вы просто обязаны излучать энергию сами. Вам придется зажечь людей в зале своим примером.

И снова о языке тела

Невербальное поведение аудитории может очень много рассказать об эффективности вашего выступления. Кивают ли слушатели головой в такт вашим словам? Поедают ли они вас глазами? Подаются ли они вперед на своих стульях? Улыбаются ли они? Или люди в зале постоянно ерзают, подталкивают друг друга локтями, смотрят на часы или отрешенно глядят в окно? (Не нужно быть доктором психологии, чтобы правильно истолковать эти сигналы.)



Не судите обо всей аудитории по реакции одного ее представителя. Возможно, это покажется вам очевидным, однако некоторые ораторы поступают именно так. Предположим, вы увидели в зале одно мрачное или кислое лицо, на котором нет и тени улыбки. Через некоторое время этот человек завладевает всеми вашими мыслями. И тогда всю свою речь вы выстраиваете и оцениваете, исходя из его или ее реакции. Обычно такие действия не приносят успеха, потому что на ворчунов не действуют никакие старания. Вы только начинаете волноваться без всяких на то причин и рискуете сами испортить свое прекрасное выступление. Если вы обратите внимание на 99% других слушателей, то обнаружите, что им очень нравится ваша речь, и они не видят в ней больших недостатков. Поэтому не портите их впечатление, ориентируясь на отдельную мрачную личность. (Возможно, у этого человека личные проблемы или он такой от природы.)

Вопросы для определения активности аудитории

Если вы не знаете, согласна ли аудитория с вами или нет и понимает ли она вообще, о чем вы говорите, прямо спрашивайте ее об этом. Этот метод позволяет непосредственно “прочитать” реакцию ваших слушателей. (Например: “Кто из вас слышал ранее об аварии нефтяного танкера, о которой я только что рассказывал?”, или “Кто из вас не согласен с моим мнением по этому поводу?”, или “Кому из вас не доводилось ранее слышать эти доводы?”)

Создание для аудитории комфортных условий

Большинство людей, оказавшись в новом для них окружении, ведут себя осторожно и осмотрительно. Если им приходится вступать в контакт с незнакомцем, они предпочитают вести себя крайне сдержанно. Они не теряют бдительности и расслабляются только тогда, когда уверены, что их поведение не причинит им вреда и не нарушит сложившихся норм. Реакция аудитории на выступления во многом напоминает общение с незнакомцем. Если на сцену поднимается известный комик Робин Уильямс, люди

знают, что никто не запретит им смеяться и их смех будет воспринят абсолютно нормально. Однако если на сцену поднимается неизвестный публике человек, она не знает, как именно себя вести и чего от нее ждут в данный момент. Поэтому чтобы предотвратить возможные проблемы, необходимо ей сразу об этом сказать.

Консультант по управленческой коммуникации Джим Лукашевски называет этот процесс *дачей разрешения*. “Большинство из нас не знакомы аудитории, — объясняет Джим. — Поэтому мы должны разрешить ей получить удовольствие от нашего выступления”. Под этими словами он подразумевает непрерывное общение со своими слушателями. “В своем выступлении я даю им много интересной и важной информации. Но я также даю им разрешение реагировать на мою речь так, как им захочется”.

Какие же конкретно разрешения должна получить аудитория? Это зависит от того, чего именно вы хотите достичь и какой реакции ждете от нее. В следующем списке я перечислю три самых важных разрешения, которые можно дать людям в зале.

- ✓ **Разрешение смеяться.** Вы хотите успешно использовать в своей речи элементы юмора? Тогда вы просто обязаны дать своей аудитории разрешение смеяться. Приведу вам в пример Джо ДиНуччи, одного из самых заслуженных руководителей компании *Silicon Graphics*. Этот крупный специалист в сфере высоких технологий известен также своими полными юмора беседами с клиентами и сотрудниками. Как правило, Джо начинает с того, что позволяет людям расслабиться. Он говорит что-то вроде: “Я хочу побеседовать с вами, проинформировать по некоторым вопросам, прояснить и растолковать некоторые вещи. Но прежде всего я хочу, чтобы вы получили удовольствие от нашего разговора. Поэтому ослабьте узлы на ваших галстуках. Раскройте свое сознание. Выключите вашу иммунную систему, которая отвергает все забавное. Я обещаю вам, что в нашей беседе прозвучит много важной информации, но поводов для веселья также будет достаточно”.
- ✓ **Разрешение узнавать новое.** Джим Лукашевски любит разрешать своей аудитории получать новые



г разрешенные записывать. Согласно данному совету шевски, главное разрешение, которое вы можете дать аудитории — это разрешение делать записи. Лично он всегда начинает свою речь приблизительно такими словами: "Мое выступление содержит много информации, которую вы, скорее всего, захотите запомнить. Вот почему на ваших сидениях вы обнаружили карандаши и бумагу. Если вам их вдруг не досталось, договоритесь одолжить конспект у соседей, или спросите, нет ли у кого лишних принадлежностей для письма. Они вам точно понадобятся". Это разрешение противоречит известному мнению, что ведение записей отвлекает внимание слушателей. "Многие тренеры по искусству публичных выступлений убеждены в том, что люди не могут записывать и следить за мыслью оратора одновременно, — говорит Джим. — Все это полная чепуха. Что может быть лучше вида сотен людей, которые записывают ключевую информацию вашей речи?" Как же Джим контролирует, чтобы его аудитория во время конспектирования не упустила ничего важного? "Я замолкаю на несколько секунд и даю им возможность записать, — объясняет он. — И знаете, что самое интересное? Стоит мне замолчать, как сразу же раздается скрип карандашей по бумаге".

Контакт с трудной аудиторией

Далеко не каждая аудитория бывает превосходной и восхитительной. Когда же вы сталкиваетесь с трудной аудиторией, у вас есть два варианта. Вы можете определить проблему и успешно ее решить, или дождаться хлопков: только не в ладоши, а по вашей голове.

Типы трудных аудиторий

Все легкие аудитории легки одинаково, а все трудные — трудны по-своему. Ниже я представлю вам некоторые разновидности таких аудиторий и дам пару советов, как с ними справиться.

Странные

Такая аудитория реагирует на ваше выступление совсем не так, как вы того ожидаете. Она смеется или аплодирует тогда, когда, с вашей точки зрения, этого делать не следует. И наоборот, когда вы надеетесь на овации — в зале царит мертвая тишина.

Вот почему такую аудиторию называют трудной. Она ломает весь ритм вашего выступления. В этой ситуации вы ничего не можете сделать, кроме как смириться и плыть по течению. Ни в коем случае не намекайте слушателям, что находите их реакцию несколько необычной. Просто когда раздаются неожиданные для вас аплодисменты, сделайте паузу, а потом спокойно продолжайте свое выступление.

Пленники

Эта аудитория является трудной потому, что находится в зале не по своей воле. По тем или иным причинам людей заставили прийти на мероприятие и слушать ваше выступление. Поэтому неудивительно, что они возмущаются. Вы еще не начали выступать, а публика уже находится в скверном расположении духа. Вы тут ни при чем. Это не ваша вина. Однако вам придется вынести на себе всю тяжесть плохого настроения “пленных”. Как же можно сгладить подобную ситуацию? Скажите людям, что понимаете их негодование, и вместе с тем попробуйте обратиться к их чувству справедливости. Объясните, какую пользу они смогут извлечь из вашего выступления, если не будут искать повода для ссоры, а просто дадут вам шанс.

Очень образованные

Среди ораторов довольно популярна шутка о последнем живом очевидце Джонстаунского наводнения. (Джонстаунское наводнение — сильное наводнение, произошедшее 31 мая 1889 года в нескольких районах Пенсильвании. Привело к большим жертвам (более 2,2 тыс. человек) и почти полностью разрушило г. Джонстаун вместе с пригородами. — *Примеч. пер.*) Наконец, пришло и ему время умирать. Возле ворот Рая его встречает Святой Петр и говорит, что несколько местных ветеранов хотели бы послушать последние новости. Далее Петр спрашивает, есть ли у новичка чем их порадовать. Новоприбывший отвечает, что на земле особым вниманием всегда пользовались его рассказы о Джонстаунском наводнении. Тогда Святой Петр ведет его на место выступления, представляет публике и объявляет, что этот человек сейчас расскажет увлекательную историю. А затем, уже собравшись уходить, оборачивается к новоиспеченному оратору и шепчет ему на ухо: “Обратите внимание на мужчину, сидящего в первом ряду вторым слева — его зовут Ной”.



Что делать, если аудитория знает по теме выступления больше вас? Вы можете перестроить свою речь, придав ей форму обзора основных проблем. Есть и другой вариант: построить речь на личном опыте. Таким образом, она становится описанием *ваших* чувств, идей и соображений по той или иной теме. Кроме того, можно поднять дискуссию на более высокий, “полномасштабный уровень”. (“Сегодня я нахожусь перед вами не для того, чтобы рассказывать о наводнениях. Наверняка господин Ной обладает по этому вопросу более полной информацией, чем я. Мои комментарии затронут основную связь, существующую между человеком и природой. Я хотел бы раскрыть проблему реакции людей на неблагоприятные природные явления. В жизни каждого человека должен пройти свой маленький дождь...”) (Слова из песни группы *Queen* “Rain Must Fall”. — *Примеч. пер.*)

Враждебно настроенные

Представьте, что вы обсуждаете какой-то спорный вопрос: контроль над торговлей оружием, аборт, натуральность причес-

ки Берта Рейнолдса и т.д. (Берт Рейнолдс (род. 1936 г.) — популярный американский актер, режиссер и продюсер. Поклонники долгое время спорят, носит ли он парик или это его натуральные волосы. — *Примеч. пер.*) Вы высказываете все соображения за и против. Однако аудитория твердо убеждена в своей правоте и соглашаться с вами не хочет. Вы понимаете, что слушатели будут враждебно настроены по отношению к любым вашим словам. Общаться с такой аудиторией необычайно трудно.

Наилучшим выходом из ситуации будет попытка немедленно разоружить ваших слушателей. Начните с подтверждения того, что у вас имеются разногласия. (Однако не извиняйтесь за свою точку зрения. У вас есть на нее полное право.) Затем напомните слушателям о традиционных ценностях: справедливости и свободе слова. Дайте им понять, что после вашего выступления у них будет возможность изложить свое мнение по данному вопросу. ("По некоторым основным проблемам мы с вами стоим на разных позициях. Но именно поэтому я и нахожусь здесь: я хочу по diskutieren с вами о влиянии на нашу планету озоновой дыры. Если все мы верим в существование такой проблемы, то у нас не может быть слишком много поводов для спора. Поэтому рано или поздно мы придем к согласию. Ведь после моего выступления у каждого из вас будет прекрасная возможность высказать свою точку зрения. Единственное, о чем я попрошу вас, — не прерывать меня и позволить мне выступить. Нет никакой необходимости показывать, что вы со мной не согласны. Я и так об этом знаю".)

Те, кто пришел не по адресу

Бывают такие ситуации, когда главным выступающим на мероприятии является очередной гуру бизнеса, автор бестселлера о лидерстве. Им может быть также известный политик, создавший вокруг своей особы новый культ. Возможно, в афишах красуется имя другой знаменитости, звезды последней недели. И вот результат: публика состоит из поклонников этого человека и пришла именно "на него". К сожалению, перед тем как услышать своего кумира, ей приходится высидеть выступления других ораторов. Хуже всего то, что одним из этих ораторов можете оказаться *вы*.

Работать с этой аудиторией очень трудно, потому что она жаждет окончания вашего выступления еще до его начала. Все, что вы можете сделать в подобной ситуации — это постараться хоть

немного облегчить себе жизнь. Для этого нужно как можно чаще упоминать оратора, выступления которого все ждут. Иногда это может быть единственным способом заслужить благосклонность публики. (“Мне выпала честь находиться сегодня в этом зале и выступать в одной программе с господином Учителем. На самом деле, многие мои идеи были навеяны его трудами. Думаю, многие из вас согласятся, что его книга *Пробормочи себе путь к лидерству* является главным пособием по бизнесу этого столетия. Сегодня у вас будет возможность послушать самого господина Учителя и узнать его мнение о проблемах лидерства. Но сейчас я бы хотел обсудить с вами некоторые концепции, которые дадут вам более глубокое понимание его идей”). Вы скажете, что это потворство и угождение публике? Конечно же, вы правы. Но есть ли у вас иной выход? В принципе, да. Вы можете выступать так, как и планировали. Однако учтите, что вам придется произносить речь под аккомпанемент криков и язвительных насмешек. (“Эй ты, заткнись и сядь на место!”, “Убирайся вон со сцены!”, “Мы хотим слышать Учителя!”) Что ж, выбор за вами.

Встрavoженные

Представьте, что вы выступаете перед группой людей, собирающих деньги на благотворительные нужды. Вы рассказываете им о новых методах, позволяющих увеличить суммы пожертвований. Вы — настоящий эксперт в данной теме. Казалось бы, оратор, тема выступления и публика просто идеально подходят друг другу. Люди должны бы слушать вас предельно внимательно, тщательно записывая основные положения услышанного. Но этого по какой-то причине не происходит. Похоже, их мысли заняты чем-то другим. В чем же проблема? Оказывается, что два часа назад взорвался космический корабль *Challenger*, или подверглось бомбардировке здание Федерального правительства в штате Оклахома, или стреляли в президента. Некогда событие целиком завладело вниманием людей, поэтому все остальное — в том числе и ваша речь — кажется им незначительным.

Хочу обратить ваше внимание, что это важное для публики событие не обязательно должно иметь государственный масштаб. Оно вполне может быть и местного значения. По сути, оно вообще может беспокоить только отдельно взятую группу людей. (Например, во время встречи за обедом вы должны рассказать сотрудникам некоей компании о возможностях инвестирования. Од-

нако незадолго до этого директор компании показал подчиненным отчет, демонстрирующий убытки за текущий квартал. После этого он сказал, что грядут массовые увольнения. Естественно, что сотрудники *никак не могут* сосредоточиться на вашем выступлении.)



Что же делать, если вы должны произносить речь в тот день, когда произошло событие, приковавшее внимание вашей аудитории? Попробуйте отменить выступление или изменить его время. Если это невозможно, то будьте готовы к тому, чтобы поговорить с людьми о случившемся, потому что их, скорее всего, будет интересовать только эта тема.

Не похоже на вас

Представьте себе, что вы — единственный мужчина, выступающий перед женщинами, или наоборот. Вообразите, что вы — единственный афроамериканец среди азиатов или наоборот. А возможно, вы — единственный иудей среди христиан или наоборот.

Ну, вы поняли, о чем это я. Может оказаться так, что вы будете полной противоположностью вашей аудитории. А когда слушатели уверены в том, что оратор не может понять их точку зрения, поладить с ними весьма трудно. Однако, несмотря ни на что, сделать это все же возможно.

Начните выступление с того, что постарайтесь разрядить установившуюся напряженную атмосферу. Признайте свое отличие. Если это уместно, то пошутите на эту тему. Затем выскажите свою точку зрения по тому или иному вопросу. Не забывайте, что вы выступаете перед аудиторией по каким-то конкретным причинам. Выслушав вас, люди обязательно получат ту или иную пользу. Поэтому сразу же проинформируйте их об этом — и чем раньше, тем лучше.

Сердитые на предыдущего оратора

Представьте себе, что человек, выступавший перед вами, необычайно разозлил аудиторию. Слушатели почти обезумели от гнева. Возможно, предыдущий оратор постоянно спорил с ними, говорил оскорбительные вещи или вел себя агрессивно. Как бы то ни было, аудитория находится в отвратительном расположении духа, которое желает выместить на вас. В данной ситуации самое

главное — *понимать, что происходит*. Вы должны осознать, что аудитория сердита на предыдущего оратора, а не на вас.



Если вовремя не разобраться в ситуации, можно поставить под угрозу все свое выступление. Вы будете считать, что проблема заключена в вас, и пытаться исправить свое поведение. Однако ничего не изменится, потому что корень проблемы отнюдь *не* в вас. Поэтому вы обязательно должны знать, что именно предыдущие ораторы сказали вашей аудитории. Если это возможно, то посетите другие их выступления. Если нет, выясните, почему люди так недовольны. Когда в воздухе витает напряженность, нужно постараться снять ее как можно раньше.

Уже слышавшие похожую лекцию

Предположим, что люди, которые выступали перед вами, отлично справились со своей задачей. После их речей публика настроена благожелательно и готова внимательно слушать вас. Никто не успел ее разозлить или расстроить. Но если вы встанете и начнете повторять слова предыдущих ораторов, все может мгновенно измениться.

Почему же тогда некоторые люди поступают таким образом? Это происходит постоянно, и на то есть две главные причины. Они могут не знать, о чем говорил предыдущий оратор. Или они могут быть в курсе того, что их материал уже рассказали другие, но упорно пытаются отработать домашние заготовки. Так вот, аудитория ненавидит подобные повторы. (Именно по этой причине так много людей пытается избежать присутствия на деловых конференциях, которые длятся целый день. Когда пятый выступающий подряд начинает говорить о важности совместной деятельности, перемен и глобализации бизнеса, от этого просто тошнит.)

Если вы оказались в подобной ситуации, не пытайтесь убедить аудиторию в том, что она никогда в жизни не слышала ничего подобного. Этим вы рискуете мгновенно потерять контакт со своими слушателями. Напротив, вы должны адаптировать текст своего выступления с учетом новых условий. Как минимум, необходимо признать, что вы будете говорить вещи, о которых аудитория уже слышана. Еще более эффективной стратегией будет отказаться от всех предварительных заготовок. Просто им-

провизируйте. Посмотрите на тему вашего выступления под другим углом зрения и попробуйте выступить без подготовки, экспромтом. Можете прокомментировать то, что уже сказал предыдущий оратор. Или попросите слушателей поделиться знаниями по обсуждаемой теме.

Нездоровая аудитория

Я имею в виду аудиторию, члены которой на самом деле больны. Многие из них громко чихают и кашляют на протяжении всего вашего выступления. Это очень отвлекает внимание остальных людей в зале, но вы практически ничего не можете с этим поделать. Попробуйте подойти к ситуации с юмором: “Пожалуйста, отложите аплодисменты и кашель до конца выступления”. Если это не поможет, значит, в этот день удача не на вашей стороне. (Во всяком случае, вы будете знать, что вас ждет, если добровольно согласились выступать на собрании AAA — Ассоциации анонимных аллергиков.)

Пререкание с крикунами

В искусстве публичных выступлений крикунами обычно называют людей, которые прерывают оратора, выкрикивая критические замечания или каверзные вопросы. (Впрочем, это определение подходит и для журналистского корпуса Белого дома.) Лично я предпочитаю более широкую трактовку этого слова. По моему определению, крикуны — это люди, действия которых направлены на то, чтобы отвлечь оратора или аудиторию от темы выступления. В своей практике вы можете встретиться с такими типами крикунов.

- ✓ **Непризнанный гений.** Этот человек жаждет внимания окружающих. Как только вы просите зал задавать вопросы, он сразу же возникает с саркастическими комментариями или каверзами. Цель его действий одна: поставить оратора в неловкое положение. Как правило, этот человек не имеет ничего против вас лично и может быть даже внутренне согласен с высказанной вами точкой зрения. Вы просто являетесь для него средством привлечь к себе хоть немного внимания.

- ✓ **Крикун “под кайфом”.** Если вам приходится выступать во время обеда или ужина, то рано или поздно вы встретитесь с таким человеком. Он хватил лишнего и демонстрирует типичные признаки алкогольного (или наркотического) опьянения: вдруг становится злым, печальным или счастливым. Каково бы ни было их настроение, такие крикуны отличаются крайней степенью его проявления. Они кричат, плачут или смеются так громко, что полностью отвлекают внимание аудитории от вашего выступления.
- ✓ **Провокатор.** Этот человек представляет собой традиционный тип крикуна. Вы ему не нравитесь. Он не разделяет вашу точку зрения и во что бы то ни стало хочет помешать вам говорить. Он или она пытается заглушить вас криком, оскорбить и сделать все возможное, чтобы доставить вам беспокойство. Такие люди постоянно ищут драки — с вами.



Иногда вам может попасться еще крикун-глупец, хотя его и нельзя назвать крикуном в полном смысле этого слова. Этот человек отвлекает внимание публики не намеренно, например, отвечая на ваши риторические вопросы. Просто будьте морально готовы к встрече с такими людьми и не обращайтесь на них внимания. Они просто не знают, как нужно себя вести во время выступления.



Если какой-то человек во время выступления отвлек внимание публики, совсем не обязательно, что он сделал это специально. Конечно, крикуны сознательно придерживаются своей линии поведения. Однако иногда отвлекающее поведение бывает совершенно невинным. Например, человек может попросить у соседа ручку, чтобы что-то записать. На это не стоит обижаться. Если кто-то выбежал из зала в туалет, это еще не означает, что вас хотели задеть или обидеть. Вот если этот человек вернулся и бросил в вас туалетной бумагой — это совсем другое дело.

Теперь, когда вы знаете, с какими типами крикунов можно столкнуться во время выступления, пора узнать, как с ними можно справиться.

- ✓ **Определяйте тип крикуна.** Вам необходимо знать, почему этот человек ведет себя тем или иным образом. Поняв причины его поведения, вам будет проще решить проблему. Подробнее о типах крикунов и мотивах их действий читайте выше в этом разделе.
- ✓ **Относитесь к людям с пониманием.** Иногда можно умирить пыл крикунов, просто признав их точку зрения. Скажите им, что понимаете, почему они так себя ведут, даже если вы с этим и не согласны.
- ✓ **Предлагайте крикунам поговорить с вами после выступления.** Лично мне нравится улаживать подобные проблемы такими словами: "Послушайте, друг мой, это мое выступление! Если вы захотите поспорить со мной после него, то я не буду иметь ничего против. Я буду только рад поговорить с вами, но позже. А сейчас вы обижаете своим поведением остальных людей в зале".
- ✓ **Ищите того, кто бы вам помог.** Вы не должны сами утихомиривать особо буйных членов аудитории. Это забота того, кто ведет мероприятие или того, кто пригласил вас выступить. Вы также можете обратиться за помощью к другим членам аудитории. (Пусть и они скажут, чтобы крикун замолчал.)
- ✓ **Избегайте споров.** Они только узаконивают действия крикуна, выставляя вас не в лучшем свете. Не забывайте: именно этого и добиваются люди, которые хотят испортить ваше выступление.
- ✓ **Оставайтесь невозмутимы.** Крикуны и провокаторы хотят контролировать ситуацию. Начиная сердиться, вы даете им то, чего они добиваются — негативную реакцию (и подтверждение того, что потеряли контроль). Следовательно, всегда будьте спокойны и невозмутимы. Ведь если вам это не удастся, ваши недоброжелатели быстро войдут в раж.

- ✓ **Отказывайтесь продолжать выступление.** Если выкрики из зала не прекращаются, и никто вам не помогает, то просто прекращайте выступать. Говорите аудитории, что не можете продолжать в таких условиях. А затем уходите со сцены или из зала — с достоинством и гордо поднятой головой.

Другие отвлекающие факторы и как с ними бороться

Хоть я вас и напугал недоброжелателями из публики, в последнее время они попадают к ораторам довольно редко. Гораздо чаще встречаются другие факторы, отвлекающие внимание и оратора, и аудитории. Если вы выступате во время обеда или ужина, то официант обязательно уронит один из предметов посуды, который упадет со страшным грохотом. Если в зале есть дети, они непременно начнут плакать. А вашему слушателю, у которого самый громкий звонок мобильного, обязательно позвонят во время самого интересного момента речи. Этот список можно продолжать еще долго.

Когда внимание аудитории отвлекают подобные события, ее обычной реакцией является смех. В этом случае вы обязательно должны посмеяться вместе с ней. Это проблема контроля. Вы должны показать аудитории, что справились с возникшей проблемой и вполне контролируете ситуацию. (Тут можно провести аналогию с забуксовавшей машиной. Если сохранять спокойствие и хладнокровие, то преодолеть препятствие можно без особых проблем.) Если же расстроиться и начать нервничать, аудитория также почувствует себя неуютно, что явно не пойдет вам на пользу.



Старайтесь предусмотреть появление проблем, способных повредить вашему выступлению. Всегда имейте про запас пару остроумных замечаний для их решения. Предположим, что вследствие аварии в системе электропитания в зале пропал свет. В этой ситуации можно сказать: “Вот теперь я действительно смогу пролить немного света на предмет нашего разговора”. (Конечно, в этом нет ничего особенно смешного, но этого и не требуется. Это заявление просто показывает аудитории, что вы совершенно не растерялись и держите ситуацию под контролем.)

Как перекричать крикуна

Самый страшный ночной кошмар для многих ораторов — это перспектива быть прерванными крикуном. Однако не упускайте из виду и тот факт, что поведение крикунов позволяет оратору в полной мере проявить свою мудрость и остроумие. Люди быстро забудут тему выступления, но находчивый ответ выступающего будут помнить еще долгое время. Позвольте привести вам примеры таких удачных и остроумных ответов.

Вначале хочу рассказать об Эле Смите — губернаторе штата Нью-Йорк и кандидате на пост президента США. Однажды во время предвыборной кампании его речь была прервана человеком, который выкрикивал: “Скажи им, что у тебя на уме, Эл. Для этого не понадобится много времени”. Смит же не растерялся, а немедленно парировал. “Я скажу им, что на уме у нас обоих. На это времени потребуется не больше”.

Уильям Гладстон и Бенджамин Дизраэли были старожилками британского парламента. (Уильям Юарт Гладстон (1809–1898) — политический деятель, трижды премьер-министр Великобритании, лидер Либеральной партии; Бенджамин Дизраэли (1804–1881) — государственный деятель, дважды премьер-министр Великобритании, лидер Консервативной партии. — *Примеч. пер.*) Однажды во время парламентских дебатов Гладстон крикнул Дизраэли: “Вы, сэр, умрете или на виселице, или от отвратительной болезни”. Дизраэли мгновенно ответил на выпад соперника: “Это, сэр, будет зависеть от того, выберу ли я ваши принципы или вашу любовницу”.

Предвыборное выступление президента Уильяма Говарда Тафта также однажды было прервано “оригинальным” способом. (Уильям Говард Тафт (1857–1930) — 27-й президент США от Республиканской партии. — *Примеч. пер.*) Кто-то запустил в него кочаном капусты. Тафт успел увернуться от летящего в него снаряда и сказал: “Один из моих оппонентов, по видимому, потерял голову”.

Нэнси Астор, первая женщина в Палате общин Британского парламента, была активной защитницей прав женщин. Во время одного из ее выступлений, посвященных этой проблеме, один крикун прервал ее, съязвив о браслетах и ожерельях Астор: “На вас столько меди, что из нее можно сделать чайник”.

Ответ был мгновенным и сокрушительным: "А в вашей голове хватит воды, чтобы наполнить его".

Вернемся к уже знакомому нам Элу Смигу. Другое его выступление во время президентской кампании несколько раз прерывал человек, выкрикивающий "Лжец!". Так как игнорирование ни к чему не привело, Смит ответил: "Мы были бы счастливы, если бы джентльмен, который все время кричит, был бы так любезен и назвал не только свой род занятий, но и свое имя".

Контакт с аудиторией, не реагирующей на оратора

Существует ряд признаков, иногда едва различимых, по которым можно понять, что оратор и его речь не вызывают у людей в зале никаких эмоций. (Они не кивают головой в такт тому, что слышат, они вообще не двигаются и сидят как каменные изваяния.) При этом если вы хотите спасти свою речь, то должны действовать активно. Ваше выступление напоминает работу врача скорой помощи. Конечно, вам необходимо установить диагноз и понять, что случилось с пациентами, но сперва нужно привести их в чувство, пока не поздно. Давайте посмотрим, какие же существуют способы реанимации для аудитории, не реагирующей на оратора.

Аптечка первой помощи

Аптечка оратора включает в себя различные средства, помогающие оживить интерес публики к теме выступления. Подобно содержимому настоящей аптечки, эти средства отличаются одно от другого по силе воздействия. Наименее эффективные можно сравнить с простыми бинтами, тогда как наиболее эффективные — с инъекциями адреналина. При этом вы обязаны знать, как правильно применять то или иное средство к вашей аудитории. Лично я нахожу весьма удобным вначале поставить умирающей аудитории точный диагноз, а уж потом начинать лечение. Для этого я распределяю слушателей по трем категориям, которые предпочитаю называть уровнями.

Уровень первый. Аудитория еще уделяет вам некоторое внимание, однако имеет скучающий или недоуменный вид

Люди в зале все еще следят за ходом вашего выступления, однако вы чувствуете, что связь с ними постепенно пропадает. Они ерзают на стульях, демонстрируют нетерпение и не откликаются на ваши слова. Что же делать? Вы должны изменить структуру выступления и отступить от ранее намеченного плана. Говорите, обращаясь непосредственно к аудитории — так, как делаете это во время обычного разговора. Спрашивайте людей, понимают ли они, о чем вы говорите. Хотят ли они, чтобы вы привели еще один пример. Можно также сказать публике, что сегодня вы сообщите ей весьма важную информацию. Делайте акцент на пользе, которую слушатели получают от вашего выступления — это сразу же пробудит их интерес. (“А сейчас я хочу рассказать вам об одном методе, который на протяжении нескольких лет гарантированно уберезет вас от увольнения”.)

Кроме того, можете произнести слова, после которых, по вашему мнению, обязательно должны раздаться аплодисменты. (Энергичные хлопки в ладоши обычно помогают предупредить приступ летаргии.) Что же делать, если вы ожидаете аплодисментов, а их не слышно? Скажите, например, такое: “Похоже, вы не считаете это таким важным, как я”. Если аудитория засмеется, значит, вам удалось установить с ней контакт. Если нет, то ваши дела совсем плохи.



Покойный консультант по юмору Джон Кэнтю советовал следующее. Если вы хотите увеличить свои шансы на аплодисменты, вам следует задавать аудитории вопросы и просить ее отвечать хлопками, а не поднятыми руками. Например, вы спрашиваете: “Кто из вас ждет не дождется, когда моя речь подойдет к концу?” А в ответ оглушительные овации.

Уровень второй. Внимание аудитории идет на убыль

Люди постепенно перестают следить за вашими мыслями и начинают думать о своих проблемах. Они пялятся в потолок, в окно или каждые пять минут смотрят на часы. Единственное, на что они не смотрят, так это на вас. Самый простой метод, при помощи которого можно расшевелить аудиторию, также является и самым эффективным: просто попросите ее встать. Скажите, на-

пример, такое: “Вы уже достаточно насиделись. Я полагаю, что мы можем сделать небольшую разминку. Давайте все дружно встанем... Отлично, можно садиться. Не правда ли, стало веселее?” Удивительно, как простая разминка может изменить энергетический уровень аудитории. Именно поэтому в бейсболе и проводятся разминки для зрителей. (Дело в том, что бейсбольный матч может длиться от трех до шести часов. Поэтому и были придуманы разминки для зрителей. На важных играх такие разминки могут проводить известные актеры и певцы. — *Примеч. пер.*) Однако позвольте вас предостеречь. Эффект от разминки будет временным. Когда аудитория снова сядет на свои места, она будет внимательно слушать вас в течение лишь нескольких минут. Так что не упустите шанс вернуть свое выступление в нужное русло при помощи волнующего, занимательного и динамичного материала. Если вы этого не сделаете, то снова потеряете аудиторию (причем уже навсегда).

Уровень третий. Экстренный случай — аудитория готовится впасть в коматозное состояние

Люди в зале постепенно засыпают, сидят в полной неподвижности или находятся в состоянии транса. У вас уже нет времени на то, чтобы попросить их встать или поаплодировать. Вам незамедлительно надо предпринять действия, которые встряхнут ваших слушателей и выведут их из ступора. Эти действия должны быть максимально шумными и эффектными, поэтому примите во внимание такие советы.

- ✓ Стукните кулаком по трибуне.
- ✓ Начните бить себя в грудь подобно горилле.
- ✓ Придвиньте микрофон поближе к колонкам, чтобы добиться громкого эха.
- ✓ Помашите в воздухе 20-долларовой купюрой, а затем разорвите ее на мелкие кусочки.
- ✓ Разбросайте свои записи по полу.
- ✓ Положите трибуну зажигалкой на глазах у публики.

Любое из этих действий должно пробудить вашу аудиторию от спячки. Однако вам обязательно нужно будет увязать его с той или иной идеей вашего выступления. В противном случае ваши

действия будут выглядеть так, будто вы пытаетесь расшевелить аудиторию. (Вы ни в коем случае не должны признаваться, что вашей главной целью было разбудить слушателей. Иначе они будут возмущаться и могут даже обидеться на вас. Все должно казаться естественным, словно один из эпизодов вашего выступления случайно пробудил публику к жизни.)

Например, вы стучите кулаком по трибуне. (Лучше всего делать это возле микрофона, чтобы звук получился более громким.) Затем вы увязываете это действие с содержанием речи. "С таким звуком люди бьются головой о стену, потому что разочарованы постановлениями правительства". "Так стучит ваше сердце, когда вы идете на интервью с работодателем". "Такой звук издает ваша машина после того, как вы попытались сэкономить 150 долларов и доверили ее ремонт механику-самоучке".

Добровольный помощник из числа слушателей

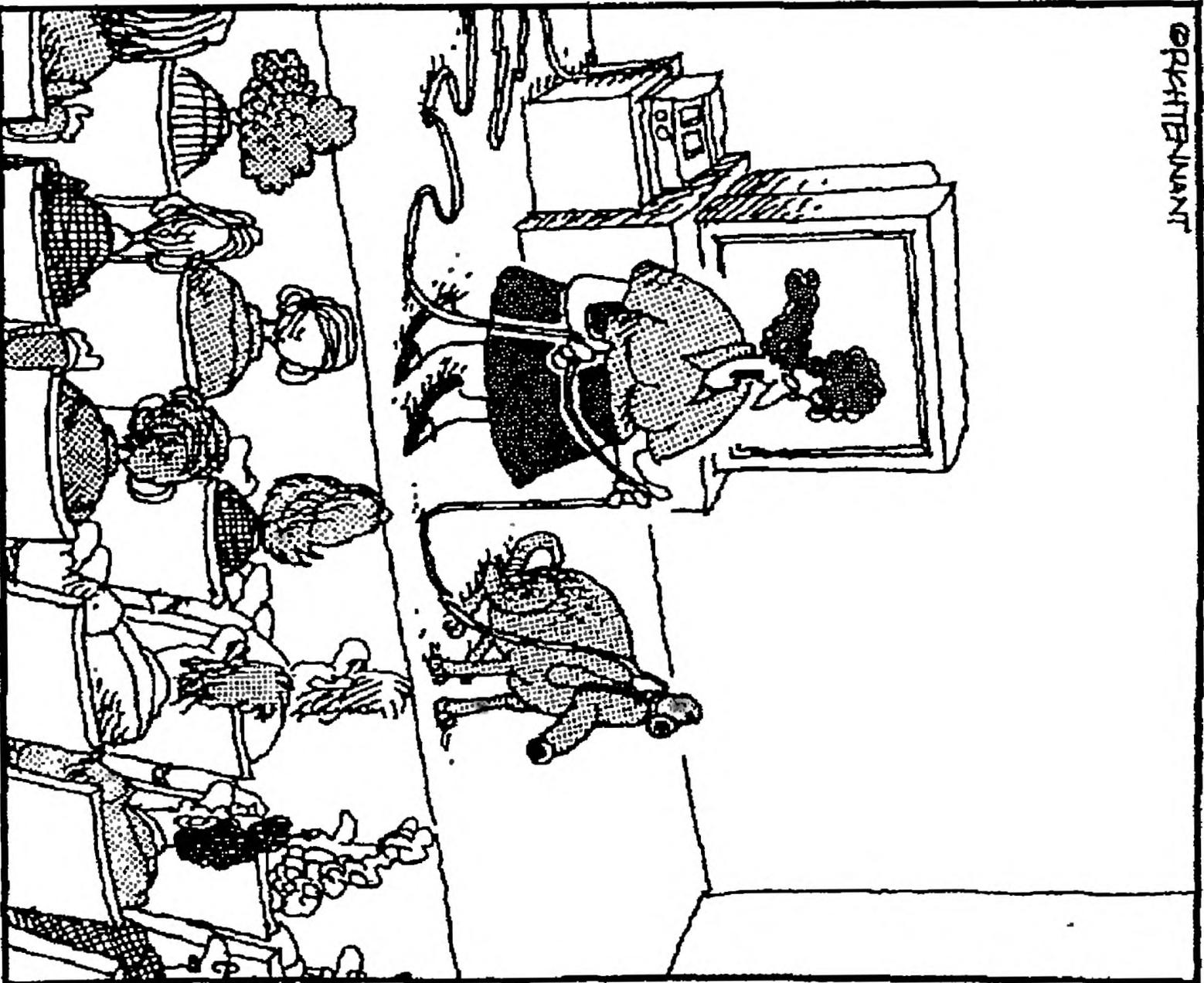
Едва ли не лучший способ добиться от аудитории необходимой реакции — это сделать ее активным участником вашего выступления. (Я предлагаю вызвать одного из слушателей на сцену.) Для этого есть серьезная причина. Дело в том, что слушатели начинают отождествлять себя с этим человеком — ведь он один из них. В один момент ваше общение с ними становится гораздо более личным.



Старайтесь прийти немного пораньше и пообщаться перед выступлением с членами вашей будущей аудитории. Это поможет вам быстрее найти добровольного помощника. Каждый раз, когда я спрашивал, кто хочет мне помочь, этим добровольцем всегда оказывался человек, с которым я перед тем говорил. Почему так происходит? Можно только догадываться. Возможно, здесь играет роль чувство солидарности между людьми. Этот человек чувствует, что мы с ним почти друзья, а потому он обязан мне помочь. Кто знает? Я только могу сказать, что так происходит сплошь и рядом.

САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ ФОРМЫ ВЫСТУПЛЕНИЙ

© РЕКЛАМАНТ



В этой части...

Для тех, кто этого еще не заметил, сообщаю: мы живем в век информации. Публичное же выступление является одним из наиболее популярных способов передачи информации. Поэтому, даже не будучи профессиональным оратором, вы можете столкнуться с необходимостью выступать часто и без подготовки. В этой части своей книги я рассказываю о правилах поведения в стандартных ситуациях, от собраний городского совета до международных конференций. Я также раскрою вам некоторые секреты дебатов, экспромтов, представления других ораторов, участия в дискуссиях и виртуальных совещаниях.

Выступление перед ГОРОДСКИМ ИЛИ ШКОЛЬНЫМ СОВЕТОМ

В этой главе...

- Основные правила поведения
- Способы сделать свою речь эффективной и убедительной
- Как наверняка удержать внимание аудитории

Существует старая поговорка, которая гласит, что нельзя победить городской совет. Возможно, это правда. Однако никто никогда не говорил, что его нельзя переубедить. И похоже, в наше время это пытаются сделать гораздо больше людей, чем раньше. Причина в том, что сегодня у них есть гораздо больше возможностей изложить чиновникам свое видение той или иной проблемы. Современные правила работы государственных учреждений США позволяют едва ли не каждому высказать свое мнение на открытом заседании. Однако прежде, чем выступить перед городским или школьным советом, комиссией по планированию или любым другим органом, прочтите эту главу. Содержащиеся в ней советы помогут вам добиться максимального успеха или, на худой конец, избежать забрасывания яйцами.

Несколько основных правил

Хотя следуют им не всегда, правила поведения ораторов на открытом заседании все же существуют. Узнать, какие из них действуют в парламенте, совете вашего города или школы, обыч-

но можно по телефону или на соответствующем сайте в Internet. Что же касается общих правил, способных облегчить подготовку вашего выступления, то их вы найдете в следующих разделах.

Запись на Выступление

Хотя каждый совет, управление или комитет имеет свои правила, в большинстве из них от вас потребует записаться на выступление заранее. Такая запись позволяет организаторам определить общую продолжительность собрания и очередность выступающих (в порядке записи).

Процесс записи, как правило, включает заполнение карточки оратора или другой формы с указанием вашего имени и адреса. Иногда, правда, вы просто добавляете свое имя в список. Время же предварительной записи зависит от конкретной организации и может варьироваться от двух дней до пяти минут.

Лимит Времени

Возможно, музыканты группы *Rolling Stones* и имеют в запасе учу времени, но этого не скажешь о выступающих на общем собрании. Изучение правил различных советов показало, что большинство из них ограничивает время доклада до 2–5 минут. Наиболее же часто лимит времени составляет три минуты. При этом некоторые учреждения используют таймеры, которые подают сигнал, когда отведенное время заканчивается. Другие же организации в подобных случаях просто отключают микрофон.



Вы можете только мечтать, что в вашем распоряжении будет указанное вам ранее время. Если на заседание придет очень много желающих выступить, регламент может быть сокращен до одной минуты, а то и меньше. И руководство учреждения можно понять. Оно, в первую очередь, хочет, чтобы возможность выступить была предоставлена как можно большему числу граждан. В этом стремлении его не сможет остановить даже необходимость урезать вашу самую гениальную идею до 60 секунд.



Несмотря на ограничения, многие учреждения предоставляют дополнительное время тем, кто говорит от имени группы людей. Например, совет тexasского города Форт-Уорта позволит вам говорить десять минут, если вы будете представлять десять или более человек.

Наглядные пособия

Наглядные пособия, вроде фото, схем и диаграмм приветствуются почти всегда, особенно, когда они иллюстрируют ваши слова. Большое внимание им уделяла и Пэтти Уайт, бывшая одновременно мэром Пьемонта, Калифорния, и главой комиссии по планированию. Она даже предложила демонстрировать фото на большом экране. “Я всегда находила фотографии очень полезными, — говорила она. — Особенно в диспутах о правильности размещения здания на улице”. В то же время она советовала заранее готовить реквизит перед выступлением. Время — деньги, и заминка с наглядностью может испортить вашу речь еще до того, как вы откроете рот.

Как насчет использования современных аудиовизуальных средств? Программы *PowerPoint*? Видеоматериалов? Слайдов? Эпипроектора? Если они подкрепляют вашу идею, используйте их смело. Главное не забудьте позаботиться о нужном оборудовании заранее. Далеко не все залы заседаний оснащены одинаково. Одни имеют самую современную аппаратуру, которую можно использовать по первой просьбе. В других же может не оказаться ничего, кроме прожектора для показа театра теней на стене.

Если необходимое вам оборудование имеется в наличии, выясните, как можно его задействовать. Кто будет им управлять, и нужно ли вам скоординировать свои действия с людьми в аппаратной? Все эти вопросы обязательно нужно решить до того, как вы начнете говорить.

Усиление эффекта

Выступление перед советом или комиссией потребует с вашей стороны определенных усилий. Прежде всего, вам нужно выяснить точное время проведения заседания. Затем вам нужно прийти на него. Вам нужно записаться на выступление. И вам еще нужно выступить. Помимо этого, вы должны сделать ваше выступление как можно более убедительным. Ничего страшного, вы вполне можете это. Ниже вы прочтете о том, как правильно подготовиться к выступлению и великолепно изложить свою мысль.

Подготовка

Нравится вам это или нет, но выступать на открытом заседании нужно подготовленным. Радует только то, что подготовка

займет меньше времени, чем вы думаете. Прежде всего, вам помогут такие советы.

- ✓ **Проведите подробное исследование.** Какая бы проблема ни побудила вас прийти на заседание, члены совета, навверняка, сталкивались с нею раньше. Действительно, вряд ли вы первый человек, которому не нравится уменьшение финансирования школы, где учатся его дети. Поднимите историю этого вопроса. Пойдите в местную библиотеку и просмотрите архив связанных с ним документов. Поищите информацию в Internet. Вам обязательно нужно иметь больше информации, чтобы не предлагать старые идеи и отвергнутые ранее аргументы.

После того, как вы выясните все о прошлом этого вопроса, дважды проверьте его нынешнее состояние. Изменилась ли ситуация за время вашего исследования? Выстройте собранные факты в одну четкую линию. Кроме того, убедитесь, что используемые вами источники заслуживают доверия. Ведь вряд ли можно считать неопровержимой истиной рассказ человека из соседнего дома.

- ✓ **Выпишите ключевые моменты вашего выступления.** Когда вы переносите мысли из головы на бумагу, происходит удивительное явление: вы видите все их недостатки. Другими словами, составление опорного конспекта позволяет вам еще раз продумать ваши аргументы. Он также помогает вам лучше запомнить то, что вы хотите сказать, когда до вас дойдет очередь.
- ✓ **Попрактикуйтесь и определите для себя временные рамки.** Даже если вы великий импровизатор, вам все равно не мешает потренироваться перед тем, как произнести речь. Повторите дома текст пару раз вслух. Это позволит вам послушать себя со стороны и сделать необходимые поправки *перед* выступлением. Более того, это позволит вам сориентироваться во времени, что особенно важно, когда вы ограничены тремя минутами. Очень часто у выступающих, которые не укладываются в отведенное время, про-

сто отключают микрофон. Поэтому вам лучше убедиться заранее, что с вами этого не произойдет.

- ✓ **Сами подберите себе аудиторию.** Бойтесь холодного приема? Тогда я посоветую вам проконтролировать состав своей аудитории. Пригласите на заседание людей, которых вы знаете: друзей, соседей, дальних родственников и т.д. Когда вы будете выступать перед представительным советом, ничто так не придаст вам мужества и уверенности в себе, как вид знакомых лиц.
- ✓ **Подойдите к лимиту времени творчески.** Три минуты — не так уж много, если ваш вопрос достаточно сложен, например, школьный выпуск, размещение свалок или открытие в городе сети магазинов. Согласитесь, эти вопросы не просты, и три минуты мало, чтобы высказать по ним все аргументы “за” или “против”. Поэтому задействуйте вашу фантазию. Разделите ваши доводы между теми, кто вас поддерживает. Если пять человек будут по три минуты говорить о разных аспектах вашей идеи, совет выслушает выступление продолжительностью уже пятнадцать минут. Следите только, чтобы ваши сторонники не повторяли друг друга.

Изложение основного материала

Итак, времени у вас будет не много. Это означает, что вам придется излагать свой материал быстро и в сжатой форме. Это также значит, что вам не следует отклоняться от основной идеи. Даже если у вас накопилось много проблем для обсуждения, лучше выбрать только одну из них. Об остальных всегда можно будет поговорить на других собраниях совета.

Изложение вашей идеи — это та причина, которая привела вас на заседание. Поэтому если вы готовы, смело в бой! Не забывайте только о таких рекомендациях.

- ✓ **Говорите прямо в микрофон.** Что, это и так понятно? Может быть. Однако многие ораторы не делают этого, особенно люди, которые очень эмоционально воспринимают то, о чем говорят. Есть и такие, что начинают



✓ **Готовьте новые данные.** Совет, который отказываются смотреть на ситуацию вашими глазами, обычно используют фразу: "Мы это обсуждали уже миллион раз". Если вам ее хоть раз говорили, значит, вы просто повторяли старые аргументы, которые давно не работают. В прошлом их уже рассмотрели и отвергли. Поэтому вам необходимо всегда предоставлять совету *новые* материалы. Предлагайте вниманию его членов новые исследования, новые факты или цифры, подтверждающие вашу мысль. Вот это им будет действительно интересно.



✓ **Начинайте с положительной информации.** Если вы хотите убедить людей в своей правоте, для начала покажите, что вы кое в чем с ними согласны. Этот совет позволит вам установить с членами совета доверительные и доброжелательные отношения. "Не начинайте сразу же атаковать, — говорит Рич Джонсон, член школьного совета Сьерра-Мадре, Калифорния. — Если начать с позитива, это покажет членам совета, что вы настроены на конструктивный обмен идеями. Вы же не хотите разрушить школу. Вы только хотите сделать ее лучше". Таким образом, слушатели будут более восприимчивы к вашим аргументам.



✓ **Объясняйте аудитории, чего вы от нее хотите.** Вы хотите уговорить членов совета сделать что-то: финансировать ваш проект или одобрить ваш план? Ну что же, скажите им об этом. Эта рекомендация ка-



не забывайте о раздаточных материалах. В большинстве учреждений приветствуется предварительная раздача тезисов вашего выступления и приложений к ним. Главное, чтобы их хватало для всех членов совета. Если же в зале присутствуют ваши оппоненты, не забывайте вручить копии соответствующих материалов и каждому из них.

Пять ошибок, которых следует избегать

Какой бы вопрос, проект или проблема ни привели вас на заседание совета или комиссии, для вас желателен один результат. Вам необходимо добиться согласия аудитории, подав свою идею с наиболее выгодной стороны. Однако сделать это не так-то просто.

Неправильное поведение во время выступления может испортить всю картину, которую вы хотите создать. Дело в том, что хотя члены совета и пытаются быть беспристрастными, они все же люди, которые руководствуются своим субъективным мнением. Ниже вы найдете описание пяти ошибок, которые могут вызвать неудовольствие этих людей, а также способы их избежать.

Не повторяйтесь

Представьте себя на месте одного из членов совета или комиссии, перед которыми вы собираетесь выступать. Понравилось бы вам слушать одно и то же несколько раз подряд? Вряд ли. То же самое можно сказать и об этих людях. Им не нравится слушать, как в отведенные вам три минуты вы повторяете сами себя или предыдущего оратора. Что же вам делать, если мистер X изложил вашу мысль перед вами? “Когда придет ваша очередь, просто скажите, что вы согласны с мистером X, дополнив его, если это возможно. — советует член школьного совета Рич Джонсон. — Повторяя уже сказанное, вы не поможете делу, но вполне можете настроить членов совета против себя”.

Не приходите без подготовки

Как вы помните, времени на выступление у вас будет мало, а количество выступающих может быть большим. На заседании будет звучать очень много информации, поскольку пришедшие на это люди проделали большую подготовительную работу. Это значит, что неподготовленного оратора просто не захотят слушать. Отсутствие подготовки может настроить против вас не только членов совета, но и всех присутствующих в зале. Оно покажет, что на самом деле, вы не особенно заинтересованы в под-
вопросе, иначе бы потрудились подготовиться.

Держитесь эмоциям

От эмоциональных выступлений перед советом, чим успехом пользуются те ораторы, которые гольно и по делу. “Слишком многие ораторы пута... а совета с сеансами психотерапии, — замечает Рич
— Если вы просто хотите выпустить пар, сделайте это ни родных или друзей”. При этом он рекомендует вес-
спокойно и не повышать голос: “Потратив время на вы-

крики и шумные тирады, вы лишь немедленно получите отказ в вашей просьбе”.

Не грубите

Есть старая поговорка о том, что улижая людей, вы отнюдь не возвышаетесь сами. Однако многие люди все равно грешат этим, особенно на заседаниях различных организаций. Так вот, запомните раз и навсегда: этот прием дополнительных очков не приносит.

Не будьте профессиональным брюзгой

Профессиональных жалобщиков узнать довольно легко. Это люди, которые записываются на выступление едва ли не по любому поводу и на любом мероприятии. Они обожают звук своего голоса и жалобы на всех и вся.

К сожалению, иметь дело с такими людьми приходится большинству советов и комиссий. И если вы хотите, чтобы вас воспринимали всерьез, вы ни в коем случае не должны быть похожи на одного из них. “Если вы ходите на все заседания и постоянно жалуетесь, доверие к вам постепенно пропадает, — говорит Рич Джонсон. — При этом члены совета слушают вас невнимательно, относят вас к определенной категории и сразу же забывают сказанное вами”.

Влияние детей

Дети, особенно симпатичные, помогают смягчить сердца даже самых строгих членов любого совета. Вот почему моя подруга пригласила участвовать детей во время презентации своей идеи перед советом города Санта-Круз, Калифорния. Дело было в том, что город доверил ее организации превратить участок своей земли в общественный сад. Однако один гражданин, живущий по соседству, оспаривал это решение. После продолжительной переписки и угроз, дело решили рассмотреть на заседании городского совета.

Моя подруга заполнила зал сторонниками сада и разделила свои аргументы между ними так, чтобы они не повторялись. Вступительное же слово она предоставила своей 12-летней дочери.

Когда члены совета увидели на сцене маленькую девочку, они немедленно заулыбались. Девочка же объявила, что собирается только представить следующего оратора — моего сына. Имея те

же 12 лет от роду, он выступил с речью о том, почему лично он поддерживает идею сада. Причем сделано это было в той наполовину взрослой, наполовину детской манере, на какую способен только 12-летний ребенок. Совет был растроган до глубины души. Лед был сломан, и дальнейшие выступления взрослых в поддержку сада были восприняты на ура.

Короткая речь: экспромт и представление других ораторов

В этой главе...

- Выступление без подготовки
- Как правильно представить других выступающих

Когда речь заходит о выступлении на публике, люди обычно представляют себе человека за трибуной, произносящего заранее подготовленную речь. Однако публичные выступления не ограничиваются только этой картиной. Иногда вам может также понравиться произнести речь безо всякой подготовки или представить другого оратора. О том, как успешно выйти из обеих ситуаций, вы и прочтете в этой главе.

Итак, экспромт

“Скажите, пожалуйста, пару слов” Эта фраза способна внушить страх даже самым храбрым из людей. Однако пугаться не стоит. Взгляните на ситуацию с благоприятной для вас стороны. Ведь все знают, что у вас не было времени на подготовку, поэтому никто и не ждет от вас чуда. Речи уровня “Геттисбергского обращения” Линкольна или “У меня есть мечта” Мартина Лютера Кинга от вас не потребуются. Для вас действуют гораздо более низкие стандарты, что открывает перед вами отличную возможность проявить себя. Если ваше выступление окажется хотя бы минимально организованным, а доводы разумными, вы вполне сможете заслужить репутацию гения.

Конечно, вы можете предпринять пару шагов, которые будут способствовать вашему успеху. Прежде всего, нужно осознать, что предложение выступить не может застать вас врасплох, если вам известен предмет обсуждения. Это значит, что бояться провала вы не должны ни в коем случае. Кроме того, вам нужно быть всегда готовым к тому, что вас попросят сказать речь. Как всего этого добиться, вы узнаете из следующих разделов.

Подготовьтесь

Конечно, вся соль экспромта состоит в том, что выступить вас просят неожиданно, без предварительной подготовки. Однако это вовсе не означает, что вы не можете *предвидеть* такую возможность. Возьмем, к примеру, церемонию вручения Оскара. Только один человек получает награду за лучшую роль, но благодарственная речь непременно торчит из карманов всех пяти номинантов. Берите пример с профессионалов: будьте готовы выступить.

Как предвидеть, что вас могут попросить поделиться своими мудрыми мыслями вслух? Просто пораскиньте мозгами. К примеру, вы собираетесь на мероприятие в честь вашего друга, сотрудника или родственника. В этом случае нетрудно догадаться, что вас могут попросить сказать тост или короткую хвалебную речь.

Может быть, вы собираетесь на деловое совещание? Какова его повестка дня? Она вполне может содержать темы, для обсуждения которых вам нужно подготовиться, даже если ваш доклад и не запланирован. Подумайте о вопросах, которые могут на этом совещании возникнуть. Возможно, вам придется отвечать на некоторые из них.

Расчет времени

Существует старая поговорка о том, что ничто не заставляет время бежать быстрее, чем отпуск и краткосрочные займы. К этому списку вполне можно добавить еще и просьбы выступить без подготовки. Время между тем, как вас попросят “сказать пару слов”, и тем, как вы начнете говорить, может пролететь быстрее, чем молитва на собрании атеистов. Однако оно имеет огромное значение для успеха вашего экспромта. Именно оно позволяет вам спланировать и организовать всю вашу речь.

Вашей задачей является растянуть этот период времени как только возможно. Для этого подойдут любые средства. Со своей стороны могу предложить вам несколько отличных идей.

Глубокомысленная пауза



Когда вас просят сказать пару слов, это не значит, что вы должны начать говорить немедленно. Вы вполне можете сделать паузу и подумать. Такая техника только способствует повышению вашего авторитета. Слушатели приходят к мысли, что вы тщательно продумываете свои слова, а не говорите первое, что пришло вам в голову. Вы можете также использовать любимые приемы шоуменов. Склоните голову на одну сторону. Наморщите лоб. Немного поворачивайте глазами. Дайте слушателям понять, что они присутствуют при рождении гениальной идеи.

Повтор вопроса

Хотя эта увертка стала уже классикой жанра, она все еще позволяет отлично выиграть время. Есть и другая причина для ее использования. Она позволяет вам лучше понять, чего от вас хотят. Ведь согласитесь, нет смысла выворачиваться наизнанку и произносить отличную речь не по тому предмету, что нужно. Поэтому для начала повторите вопрос своими словами и получите подтверждение, что вы все поняли правильно.

Заготовка универсальной цитаты

Это совсем не страшно — запомнить несколько универсальных цитат, которые можно использовать для начала *любого* экспромта. Цитирование известных людей позволяет вам выглядеть умнее, и дает возможность продумать ваши следующие слова. К примеру, могу порекомендовать такие фразы.

Перефразируя Ричарда Никсона: “Давайте максимально проясним один момент”. Под этим моментом я подразумеваю ваш вопрос.

Перефразируя Роберта Фроста: “Мозг — замечательный орган. Он начинает работать с момента вашего утреннего подъема и не останавливается, пока вас не попросят произнести речь”.

Как организовать свои мысли

Известный английский писатель Сэмюэл Джонсон однажды сказал, что “когда человек знает, что его через две недели повесят, это прекрасно концентрирует его разум”. Так вот, узнав, что через двадцать секунд вам нужно выступить, вы вполне можете почувствовать себя приговоренным к повешению и сконцентрироваться.

Быстрое принятие решения



Один из мифов о выступлениях без подготовки, заключается в том, что когда вас просят сказать речь, в вашей голове становится необыкновенно пусто. На самом деле все наоборот. Большинство людей в этот момент просто переполняют идеи, с которыми они не знают, что делать. Поэтому вам необходимо научиться выбирать наиболее полезную идею из всех и точно ей следовать. Причем делать это как можно быстрее.

Выбор модели

После того, как вы выберете главную идею, вам нужно правильно организовать свою речь. Какими будут ее основные положения? Как вы собираетесь их подкрепить? Есть ли у вас наглядные пособия, примеры или рассказы из жизни? Вам необходимо выбрать ту модель, которая позволит быстро рассортировать ваш материал. Наиболее популярными тут являются два подхода.

- ✓ Построение речи на основании заключения. Тщательно продумайте ваше заключение и постройте речь так, чтобы она его поддерживала. После этого начинайте говорить. Все, что вы скажете, должно плавно подводить вашу главную мысль к заранее подготовленному финалу.
- ✓ Построение речи по стандартной модели. Выберите одну из стандартных речевых моделей — прошлое, настоящее, будущее; проблема и решение; причина и следствие — и быстро подгоните ее к вашей теме. Многие ораторы, например, считают самой простой хронологическую модель.

Варианты начала речи

Начинать импровизированную речь можно разными способами. Однако если слушатели не знают, что вы выступаете без подготовки, у вас остается только один способ начать — сказать им об этом. Вы должны быть абсолютно уверены, что ситуация им понятна. В противном случае они будут предъявлять к вашей речи более высокие требования. Выступая же экспромтом, вы вряд ли захотите, чтобы вашу речь оценивали так, словно у вас был месяц на подготовку.

Например, вы можете сказать: "Поскольку меня попросили выступить только что и я не имел времени на подготовку, я могу осветить этот аспект не так полно, как обычно. Поэтому, пожалуйста, когда я закончу, дайте мне знать, если у вас появятся вопросы".

Но обычно аудитория сама понимает, что вы импровизируете. Каким же образом можно хорошо начать экспромт в этой ситуации?

- ✓ Продолжите речь предыдущего оратора. Это, пожалуй, самое простое начало. Суть его в том, что вы просто реагируете на то, что уже было сказано.
- ✓ Будьте искренни. Если вы мало знаете о предмете обсуждения, сразу признайтесь, что вы не эксперт. После этого можете говорить все, что вы считаете нужным. Если же вы абсолютно не представляете, о чем идет речь, пообещайте собрать необходимую информацию и высказаться позднее.
- ✓ Расскажите интересную историю из жизни. Постарайтесь вспомнить занимательную историю, которая имеет отношение к вашей теме. Например, можете начать так: "Это напомнило мне о том времени, когда я работал на компанию X. Однажды мы столкнулись с той же проблемой..."
- ✓ Смените тему. Этот способ особенно популярен среди политиков. Как правило, когда их спрашивают о повышении налогов, они высказывают свое мнение совсем по другому поводу.



И последнее слово или совет по поводу начала выступления. Существует одна вещь, которую вы не должны делать никогда, — извиняться. В самом деле, за что вам извиняться? За то, что плохо подготовили свою речь?

Это же экспромт! Он не предполагает подготовки по определению.

Когда останавливаться

Прекращать говорить нужно тогда, когда вам больше нечего сказать. Казалось бы, это очевидно, но не для большинства ораторов. Самая распространенная ошибка, связанная с экспромтом, — это хождение вокруг да около. Чтобы избежать этой проблемы, нужно знать где закончить. Как можно быстрее продумайте план, в котором четко будет определено заключение речи, а затем неуклонно ему следуйте. Когда же все итоги будут подведены, умолкните и сядьте на место.

Представление других ораторов

Одна из типичных ситуаций, в которой вы можете оказаться, — это необходимость представить других ораторов. В этом случае вам поможет набор специальных правил, который вы найдете ниже. Конечно, представляя этих людей, вам необходимо сказать, кто они и о чем собираются говорить. Однако это еще не все. Хорошее представление должно разогревать аудиторию, вызывать у нее интерес к оратору и задавать положительный тон выступлению. При этом оно ни в коем случае не должно обескураживать выступающего. Большинству людей хватает нервозности и так, без груза неуклюжего представления.



Когда вас просят представить кого-то, подходите к делу со всей серьезностью. Помните, что возвышая оратора в глазах аудитории, вы возвышаете также и себя.

Поиск информации об ораторе

Информация является ключом к удачному представлению. Ваше представление будет ровно настолько хорошим, насколько хорош собранный вами материал. И это может быть проблемой, особенно, если вам приходится работать только с официальной биографией вашего подопечного.

Для начала постарайтесь найти любые другие данные об этом человеке. Писали ли о нем в местной газете или информационном бюллетене компании? Ваша цель — собрать как можно больше информации, даже если ее будет *слишком много*. После этого вы

легко сможете выбрать данные, которые характеризуют этого человека наилучшим образом.

Что делать, если вам не удалось найти никаких письменных материалов? Не волнуйтесь. Это только начало. Теперь наступает время интервью. Переговорите с оратором. Переговорите с людьми, которые его знают. (Можно также побеседовать с людьми, которые знали его раньше. В одном из наиболее интересных представлений, которое я слышал, цитировались слова бывшей девушки оратора.) Пообщайтесь с его друзьями, родственниками и сотрудниками. Побеседуйте с его клиентами и покупателями. Вы, несомненно, узнаете от этих людей много интересного.



Список вопросов для интервью оратора

Интервьюирование человека, которого вы представляете, является едва ли не лучшим способом получить нужный вам материал. Для начала этого интервью отлично подойдут следующие вопросы:

- ✓ Почему вы хотите выступить?
- ✓ Чего вы хотите добиться своим выступлением?
- ✓ Много ли вы знаете о вопросе, который будете освещать?
- ✓ Как вы заинтересовались данной темой?
- ✓ С кем мне следует связаться, чтобы узнать о вас пару хороших историй?
- ✓ Какие две-три самые важные вещи аудитория должна знать о вас? Какие две-три самые важные вещи аудитория должна знать о вашей речи?
- ✓ Принадлежите ли вы к какой-нибудь организации?
- ✓ Имеется ли у вас хобби?
- ✓ Есть ли что-то, что я должен или не должен о вас упомянуть?
- ✓ Что, как вам кажется, я забыл у вас спросить?

Как погаты оратора (да и себя тоже) наилучшим образом

То, как вы представляете другого оратора, говорит не только о нем, но и о вас. Ниже вы найдете советы, которые помогут вам обоим произвести на публику наилучшее впечатление.

Говорите о человеке интересно

Кто угодно может взять резюме оратора, подняться на сцену и зачитать его. Однако это нудное занятие будет лишь медвежьей услугой как для оратора, так и для аудитории. Оно будет означать, что вы решили не утруждать себя подготовкой представления, которое бы заинтересовало публику.



Сделайте оратора реальным. Прочитайте его. Расскажите о нем пару историй. Изобразите его живым человеком, а не абстрактной фигурой.

В то же время, это не означает, что вы должны игнорировать достижения выступающего. Выберите из них несколько самых главных и покажите, какое отношение они имеют к теме выступления. Слушатели хотят знать, о чем им будет рассказывать человек, которого представляют, и почему именно он или она. Так объясните же им.

Правильно называйте имя оратора



Ничто не смущает представляемого вами человека больше, чем неправильное произношение его имени или фамилии. (Может быть, пару вещей смущают и больше, но они слишком непристойны, чтобы о них упоминать.) Суть в том, что неверно называя выступающего, вы теряете доверие публики. Вы начинаете казаться ей просто несерьезным, глупым и неподготовленным человеком.

Не затягивайте представление

Представление должно быть кратким, простым и понятным. Только представляя главу государства или другую столь же высокопоставленную личность, можно говорить три-четыре минуты. (И то максимум.) Для всех остальных будет вполне достаточно одной-двух минут.

Координируйте ваши слова с тем, кого представляете

Согласовывайте информацию, которую вы используете в представлении, с человеком, которого представляете. Прежде чем выйти к публике, обязательно убедитесь, что все ваши данные верны, и оратор ничего не хочет *опустить*.

Говорите с аудиторией

Человек, который представляет других, обычно выходит на сцену, достает заранее подготовленные записи и начинает речь. При этом он смотрит только в свои бумаги или на того, о ком говорит. Это является одной из наиболее распространенных ошибок. Никогда так не делайте. Представляя кого бы то ни было, смотрите исключительно на публику. Даже если вы читаете готовый текст с листа, периодически поднимайте глаза и смотрите в зал.

Заранее объявляйте время для вопросов и ответов

Слушатели хотят знать, когда им можно будет задавать вопросы. Запланировано ли время для вопросов и ответов после выступления? А может быть, им придется ловить выступающего в индивидуальном порядке? В любом случае, вы оставите оратору на одну заботу меньше, если проясните этот момент во время представления.

Возможные ошибки и способы их избежать

Иногда простейший способ сделать что-нибудь правильно, заключается в том, чтобы не делать это неправильно. Следующие рекомендации помогут вам избежать обычных ошибок при представлении другого оратора.

- ✓ Не произносите речь оратора вместо него. От вас требуется только объявить, о чем будет говорить выступающий за вами человек, и все. Не нужно подробно останавливаться на том, что он скажет в ту или иную минуту своей речи. Дайте сказать ему самому.
- ✓ Не выставляйте себя на первый план. Повторяю, от вас требуется только объявить оратора. Даже если у вас есть великолепные идеи по заявленной теме, люди пришли не для того, чтобы послушать вас. Мик-

рофон в ваших руках не дает вам права на выступление. Делайте свое дело и можете быть свободны.

- ✓ **Не обещайте аудитории слишком много.** Конечно, вам нужно заинтриговать людей личностью оратора и темой его речи, но не увлекайтесь. Если слишком высоко поднять планку ожиданий, выступающему будет сложно их удовлетворить. Объявляя, что сейчас блестящий оратор заставит слушателей смеяться, затронет потаенные струны их душ и изменит их жизнь, вы обрекаете его на провал. Подготовьте зал, но не основывайте новую секту.
- ✓ **Не объясняйтесь оратору в любви.** Я не знаю, кого больше смущают подобные объяснения — того, кого представляют, или слушателей. В любом случае, представляющий при этом выглядит смешно. Конечно, вам нужно похвалить оратора, но не заходите слишком далеко.
- ✓ **Не пускайте дело на самотек.** Вы проделали большую исследовательскую работу. Вам удалось найти несколько отличных историй об ораторе. Вы отредактировали список его достижений, оставив только самые близкие и понятные для аудитории. Так не разрушайте все это, отпустив вожжи. Составьте подробный план представления и четко ему следуйте.

Глава 17

Дискуссии и круглые столы

В этой главе...

- Особенности участия в дискуссиях
- Как достичь своей цели во время круглых столов



Выясните о других участниках все, что можете: их имена, квалификацию, место работы, знание предмета, репутацию как ораторов и т.д. Не забудьте также навести справки о ведущем. Будет ли он вообще? Если да, то вы должны выяснить все и об этом человеке.

Каковы правила?

Каждая дискуссия имеет свой набор правил. (Ну ладно, вы могли видеть одну и без правил, но она явно не была хороша.) Вам необходимо выяснить их заранее. Предусмотрены ли вопросы только после того, как все выскажут свое мнение? Возможно, аудитория будет задавать вопросы после выступления каждого участника? Сколько времени отводится на все мероприятие? Сколько времени может говорить каждый участник? Предусмотрен ли ведущий или обмен мнениями будет проходить в свободном режиме? Какое оборудование будет в зале? Будет ли микрофон у каждого участника или им придется передавать его друг другу? Независимо от того, собираетесь ли вы следовать правилам, отклоняться от них или даже нарушать их, вы обязаны их знать.

Каков порядок выступлений?

Порядок, в котором выступают участники дискуссии, является главным определяющим фактором того, как их будет воспринимать публика. Прежде всего, вам необходимо учитывать следующие варианты.

- ✓ **Выступление первым.** Преимущество первого оратора заключается в том, что его пока не с кем сравнивать. Поэтому, когда вы участвуете в дискуссии вместе с несколькими известными лекторами, для

вас будет полезно взять слово перед ними. Другим преимуществом этого варианта является возможность задать тон всей дискуссии. Выступите первым, произнесите хорошо подготовленную речь, и вы установите стандарт. После этого аудитория будет ожидать, что другие ораторы, как минимум, выступят не хуже вас. Отрицательный же момент заключается в том, что вы не можете ответить другим участникам. Они пока ничего не сказали.

- ✓ **Выступление последним.** Главное преимущество этого варианта заключается в том, что вы можете комментировать все, что сказали другие ораторы. Он дает вам возможность произнести заключительное слово и подвести итоги всего мероприятия. Последнее выступление также идеально подходит для неподготовленного участника. В этом случае оратор может сформулировать свои замечания во время выступления предыдущих ораторов и ответить на их вопросы или идеи.
- ✓ **Выступление в середине.** Преимущество выступления между первым и последним оратором также заключается в возможности комментировать слова всех, кто выступал перед вами. При этом вы все еще можете задавать тон следующим выступлениям. Недостаток же такого выступления в том, что вы можете затеряться в общей массе. К сожалению, люди лучше запоминают то, что было сказано в начале или в конце мероприятия. Это вам подтвердит любой психолог.

Какие еще моменты вам нужно учитывать?

Сколько запланировано участников мероприятия? Когда его планируется начать? Сколько часов или дней оно займет? Ответы на эти вопросы помогут вам выбрать момент для выступления (если у вас есть выбор). При долгой дискуссии со многими участниками публика может выдохнуться прежде, чем очередь дойдет до последнего оратора. Точно также аудитория не сможет сосредоточиться на последнем выступлении, если к тому времени будет уже поздний вечер. (Вряд ли при этом предмет обсуждения

будет интересовать слушателей больше, чем близкая перспектива пойти домой ужинать.) Что же касается утренних мероприятий подобного рода, слушатели могут не успеть до конца проснуться к моменту первого выступления.

Правила контроля вашего сообщения

Чтобы донести ваше сообщение в ходе дискуссии так, как вы хотите, вам придется преодолеть некоторые препятствия. Главное при этом максимально контролировать ситуацию. Достичь этой цели вам помогут такие факторы.

Понимание цели дискуссии

Ответ на этот вопрос определяет стратегию вашего выступления. Пришли ли вы на мероприятие только для того, чтобы сделать одолжение ведущему? Пришли ли вы, чтобы показать себя и презентовать свои идеи? Может быть, вы хотите добиться признания для своей компании или организации? Кого вы хотите впечатлить? Вы обязательно должны знать, чего хотите достичь своим выступлением.

Тщательная подготовка сообщения

Любая речь потребует от вас решения, как заставить аудиторию запомнить ваши главные тезисы. Особенно остро эта проблема стоит в случае с дискуссией, которая переполнена "помехами в эфире". Аудитория просто бомбардируется информацией самого разного толка. В то же время, она сама может предлагать утверждения или ставить вопросы, что еще более отвлекает внимание от ваших главных идей. Ваши реплики сталкиваются с жесткой конкуренцией, поэтому вам необходимо сделать их максимально понятными и убедительными.

Для начала определите, кем являются ваши слушатели. Какие организации они представляют? Каков род их занятий? Какие должности они занимают? Вы можете использовать эти данные в своих комментариях, апеллируя к их интересам, чтобы им не приходилось ждать периода вопросов и ответов.

Постарайтесь определить проблемные места вашего будущего выступления. Не нужно ждать, пока ваши соперники или слушатели потопят все ваше сообщение, торпедируя один его слабый аспект. Сгладьте его недостатки в своих комментариях еще до начала ответов на вопросы.



Обязательно слушайте своих коллег. Я имею в виду слушайте внимательно. Будьте готовы сослаться на основные моменты их выступлений. Чтобы этот совет был особенно эффективен, правильно произносите их имена, например: "Как сказали ранее Хизер и Эми..."

Правильный расчет времени

Участники дискуссии имеют много возможностей подать ту или иную информацию. Сделать это они могут во время своего выступления, ответов на вопросы коллег или слушателей и даже при подведении итогов. Проблема в том, что эти возможности неравноценны. Выбор их зависит от того, что именно вы хотите сказать своим слушателям.

Если у вас есть важная информация для людей в зале, не сообщайте ее всю сразу. Пусть они сначала рассядутся поудобнее и успокоятся. Но и не выжидайте слишком долго. Иначе у вас не хватит времени, или внимание слушателей будет рассеяно излишними приготовлениями. Главные моменты лучше освещать тогда, когда аудитория слушает вас уже несколько минут или не в первый раз.

Еще одним важным аспектом является то, что публика сама присваивает авторство идеи тому или иному оратору. При этом далеко не всегда автором считается тот, кто высказал ее первым. Гораздо чаще им считают человека, который вовремя подхватил идею и выстроил вокруг нее свое выступление. Этот второй оратор расширяет чужую мысль, перефразирует ее и делает своей собственной. Слушатели же никогда не запоминают, что первым ее высказывал другой человек. Помните об этом, когда будете думать над своим выступлением. Имея неограниченный алмаз, не ждите, пока его ограничит один из ваших соперников. В противном случае, вы можете остаться не при чем и потерять доверие публики.

Теперь о том, сколько нужно говорить. Если вы берете слово при первой же возможности, то кажетесь слишком напыщенным оратором, и ваши ответы не дают должного эффекта. Постепенно люди просто перестают прислушиваться к вашим самым гениальным идеям. Но и отмалчиваться большую часть времени тоже не выход. При этом вы выглядите отстраненным и некомпетентным человеком (если аудитория вообще обратит на вас внимание). Поэтому могу вам посоветовать хорошенько поработать над

этим вопросом. Постарайтесь определить для себя золотую середину и покажите свой ораторский талант, не перегибая при этом палку.

Обращение к аудитории

Включившись в прения с другими участниками дискуссии, можно легко забыть о людях в зале. Однако это было бы ошибкой. Большая часть вашего внимания, когда вы говорите, должна быть направлена на слушателей и только на них. Отвечая на различные вопросы аудитории, обязательно обращайтесь к разным ее частям. Каждый человек должен почувствовать, что вы говорите специально для него.



Не становитесь рабом микрофона. В тех случаях, когда предусмотрен только один микрофон на всех участников, убедитесь заранее, что вы сможете легко его получить. И пожалуйста, не тянитесь за ним изо всех сил. Просто возьмите его в руки и поднесите ко рту или установите подставку на нужную высоту. К сожалению, слишком многие ораторы делают из микрофона предмет некоего культа, тогда как божественного в нем ничего нет. Вы должны контролировать его, а не наоборот.

Диалог с другими участниками дискуссии

Ваше взаимодействие с другими ораторами очень сильно влияет на то, как вас воспринимает аудитория. Понятно, что участники могут и даже должны иметь собственное мнение, иначе мероприятие было бы слишком скучным. Все дело в том, как именно вы проявите свое несогласие. С учетом этого я дам вам один совет из двух слов: будьте дипломатом.

Если вы хотите сделать акцент на неточностях в речи вашего коллеги, скажите примерно следующее: "Я понимаю, что на выводы Мэта мог повлиять его личный опыт. Однако я обнаружил, что..." Не говорите, что Мэт идиот. Аудитория поймет вашу мысль и так.

Вы также всегда должны знать, к кому обратиться за помощью. Кто из других ораторов является вашим союзником? Кто из них разделяет ваши идеи? Эксперт по коммуникации Барбара Ховард называет это "знанием своего второго номера". Другими словами, вы должны знать, кто продолжит вашу мысль. "Если вы

собираетесь первым предложить определенную точку зрения, вам необходимо знать, к кому обратиться за поддержкой, — объясняет Барбара. — И вам необходимо подвести их к этой поддержке". Для этого она предлагает два метода. Невербально вы можете вернуться к своему "второму номеру", установить с ним зрительный контакт и побудить его или ее выразить вам поддержку. Вербально же вы можете просто сказать что-то вроде: "Мэт, ты не находишь, что я прав?" Главное, не пускайте дело на самотек. Не высказывайте свое мнение, просто надеясь, что вас поддержат. Делайте так, чтобы вас непременно поддержали.

Ответы на вопросы, даже если их нет

Время ответов на вопросы аудитории — это звездный час для любого участника дискуссии. Это один из лучших моментов для того, чтобы проявить себя. Но что вы будете делать, если все вопросы будут адресованы другим участникам, а не вам? Прежде всего, не волнуйтесь. Это всего лишь будет означать, что пришло время для монолога. Когда все остальные участники закончат отвечать, скажите, к примеру, такую фразу: "Я бы хотел добавить одну вещь к тому, что только что сказал Сэм..." Вам кажется, что это будет агрессивно? Правильно. Но это лучше, чем сидеть, молчать и мечтать о том, чтобы вам задали хотя бы один маленький вопросик. Если вы хотите произвести впечатление, вы должны говорить.

Компетентность ведущего



Участие ведущего в дискуссии имеет как положительный, так и отрицательный момент. Плюсом является то, что хороший ведущий может превратить это мероприятие в удовольствие. Минус же состоит в том, что редко кто из них оказывается компетентным в своем деле. Они видят свою роль только в представлении участников. Когда же возникают проблемы — некорректные вопросы из зала или рукоприкладство между участниками — ведущего нигде не найти. Иногда эти люди еще и умудряются испортить представление ораторов.

В общем, радуйтесь, если вам попадется компетентный ведущий, но готовьтесь к тому, что этого не произойдет. Это означает, что вы должны быть готовы сами представить себя аудитории. Будьте готовы побороться за свои права, если другой участник

попробует забрать ваше время. Будьте готовы перехватить микрофон. Если же вам попадется хороший ведущий, который знает свое дело, будьте готовы вовремя закончить выступление.

Тайное оружие

Находчивые ораторы всегда держат в запасе тайное оружие — так называемую *нарезку*. Это короткая фраза или часть фразы, предназначенная для привлечения внимания публики. Своё название нарезка получила, благодаря радио- и телевизионным новостям. Например, репортер интервьюирует некоего специалиста в течение часа. В вечерних же новостях вы слышите этого человека только тридцать секунд. Это и есть нарезка.

Нарезками и слоганами всегда пользовался руководитель компании *Sony Electronics* Джеймс Харрис III. Однажды в дискуссии о различных товарах и их будущем он упомянул систему *Field of Dreams*, сказав, что: “Если мы построим её, они будут покупать”. Другой фрагмент, который потряс аудиторию, был таким: “В бизнесе побеждают не товары, а люди. Товары позволяют вам входить в двери”. Он также любил упоминать ключевую фразу из рекламы *Pacific Bell*: “У вас никогда не будет второго шанса произвести хорошее первое впечатление”.

Правила участия в круглом столе

Не менее популярным форматом выступлений на публике, имеющим много общего с дискуссией, является круглый стол. Интересно, что для его проведения вам вовсе не понадобится стол круглой формы.

Чем характерен круглый стол

Как и дискуссия, круглый стол предполагает много участников и одного ведущего. В то же время, он менее формален, способствует живому обмену мнениями между участниками и не требует наличия аудитории.

Обсуждение вопросов за круглым столом лучше всего можно описать как управляемое общение. Участники, примерно равные по своему опыту и квалификации, обсуждают на нем определенную тему или темы. При этом они, как следует из термина “круглый стол”, сидят лицом друг к другу. (На самом деле, стол

может быть и прямоугольным. Главное, чтобы все участники видели друг друга и могли принять участие в обсуждении.)

Этим общением управляет ведущий, который следит за ходом обсуждения и выполнением повестки дня. Ведущий обязан вовремя начать и закончить мероприятие, представить его участникам, удерживать их в рамках темы и подвести итоги обсуждения. Кроме того, он должен следить, чтобы возможность выступить была предоставлена всем участникам.

“Главное отличие между дискуссией и круглым столом в том, что участники последнего задают друг другу вопросы”, — отмечает Скот Файвеш, руководитель компании *CEOMedia*. А уж кому об этом знать, как не ему? Ведь являясь издателем журналов *Washington CEO* и *California CEO*, он часто спонсирует круглые столы для руководящего персонала.

“Наш формат стандартен, — продолжает он. — Ведущий представляет тему для обсуждения. Затем мы идем по кругу, и каждый человек называет себя и высказывает свое мнение”. При этом повестку дня Скот раздает заранее, чтобы участники могли ее обдумать.

Другим серьезным отличием дискуссии от круглого стола является то, как они структурированы. В первом случае участники обращают свои наполовину формальные комментарии к аудитории. Во втором же случае участники адресуют свои комментарии друг другу и вполне могут обходиться без аудитории. Дело в том, что целью круглого стола является общение экспертов, способное породить новые идеи по обсуждаемому вопросу.

Как сыграть во время круглого стола главную роль

Хотя участники круглых столов обычно подбираются по своему опыту, экспертами их все же называют условно. Чтобы стать одним из них, вам вовсе не нужно быть нейрохирургом или ракетостроителем. Темой для обсуждения на круглом столе может быть все что угодно: от благоустройства территории до увеличения школьных фондов. Однако когда вас пригласят принять в нем участие, постарайтесь не забыть такие советы Скота Файвеша.

- ✓ **Имейте в запасе несколько тем для обсуждения.** “Как правило, в круглых столах участвуют наиболее подготовленные люди”, — говорит Скот. Поэтому перед началом обсуждения он рекомендует подроб-

но расписать три или четыре момента, которые бы вы хотели осветить. В этом случае у вас будет значительно больше шансов произвести на коллег неизгладимое впечатление.

- ✓ **Рассказывайте занимательные истории.** “Все любят короткие смешные истории, — говорит Скот. — Главное, чтобы они были действительно короткими и по теме”.
- ✓ **Будьте готовы задавать вопросы.** Участники круглых столов задают друг другу вопросы. По сути, это одно из главных преимуществ такой формы общения. “Участники наших круглых столов для руководителей ожидают также получить и ответы, — отмечает Скот. — Обсуждая деловые темы, они обычно спрашивают друг друга о том, как можно справиться с той или иной ситуацией”. Таким образом, заранее зная других участников, вы можете подготовить вопросы специально для них.
- ✓ **Ищите возможность задать ваши вопросы.** Оптимальным временем для вопросов по той или иной теме является процесс ее обсуждения. Но что если до обсуждения интересующей вас темы никак не доходит? В этом случае Скот Файвеш рекомендует: “Вы можете сами создать возможность, чтобы задать вопрос определенному участнику. Просто завершите один из ваших комментариев фразой: “Я бы очень хотел услышать от господина такого-то, как его компания добилась увеличения доходов от продаж”.
- ✓ **Осознавайте преимущества такого рода общения.** Круглый стол не просто предоставляет вам возможность поделиться своими идеями. Он также позволяет вам установить взаимовыгодные отношения с другими участниками. “Обсуждая вместе те или иные вопросы, вы можете ближе узнать этих людей, — отмечает Скот. — И вы вполне можете продолжить развитие этих отношений после окончания круглого стола”.

Дебаты

В этой главе...

- Основные принципы дебатов
- Все о позиции утверждения
- Как занять позицию отрицания
- Правила представления возражений
- Шесть путей к победе

Благодаря пещерным людям, начавшим использовать кроме дубинки еще и язык, у нас сегодня есть возможность менять мнение других, не меняя их лиц. (Правда, я не могу поручиться за моих прежних соседей.) По сути, убеждать кого-то в чем-то является второй древнейшей профессией. (Да и с первой у нее много общего.) Независимо от того, о чем и с кем вы говорите, чтобы ваши идеи были приняты, вам необходимо уметь вести дебаты.

В написании этой главы мне необычайно помогло общение с Шоуном Уэйленом, заведующим кафедрой речи и дебатов при университете Сан-Франциско. Вместе мы дадим вам пару отличных советов.

Что нужно знать о дебатах

Так или иначе, дебаты предполагают перемены. Их участники стремятся изменить мнение своих слушателей и оппонентов о предмете обсуждения. Дебаты позволяют разрешить противостояние идей формальным образом. Однако прежде чем вы начнете менять чье-либо мнение, вам необходимо усвоить ряд основных моментов.

Виды дебатов

Согласно Шоуну, люди могут вести дебаты о трех вещах: ценностях, политике и фактах. В первом случае дебаты подразумевают обсуждение важности разных жизненных ценностей. Во втором люди обсуждают, стоит им совершать определенные действия или нет. Во время же дебатов о фактах обсуждается "все остальное". (Прения о существовании НЛО относятся именно к этому виду дебатов.)

Наиболее популярным видом дебатов, на котором я подробнее остановлюсь в этой главе, являются споры о пользе тех или иных действий. Вы часто можете наблюдать их между политиками. (Например, "мы должны повысить налоги" против "нет, не должны".) Вот как они проходят. Одна сторона определяет проблему и выступает за изменения. Другая же сторона выступает за сохранение существующего положения дел. При этом доказывать свою правоту приходится именно той стороне, которая требует изменений. Почему так происходит? Потому что люди не любят перемен, которые всегда предполагают риск и дополнительные хлопоты. Таким образом, если вы хотите изменить существующий порядок, вы должны доказать, что сделать это действительно необходимо.

Ключевые термины

Как правило, дебаты проходят с использованием собственного специального словаря. Вот некоторые ключевые термины, которые вам необходимо знать.

✓ **Утверждающая сторона.** Это сторона, выступающая за перемены. Она должна предложить план определенных действий и доказать преимущества этого плана.

✓ **Отрицающая сторона.** Это сторона, которая выступает против перемен (или за сохранение существующего положения).

✓ **Резолюция.** Это официальное и окончательное решение, которого требует сторона "за", и которого не хочет сторона "против". Вот вам пример резолюции: "Правительство должно увеличить финансирование разработки новых технологий".

- ✓ **Конструктивная речь.** Это начальная речь, в которой участники дебатов излагают аргументы своей стороны.
- ✓ **Возражения.** Это более поздняя речь, в которой они опровергают аргументы против их позиции и доказывают, почему права именно их сторона.

Аргументы и доказательства

Ключом к успеху в дебатах часто является доказательство, представленное в поддержку ваших аргументов. «Когда хорошие аргументы представляют обе стороны, — отмечает Шоун, — превзойти оппонента позволяет качество доказательства».

- ✓ **Цитаты и перефразирование.** В контексте дебатов доказательство обычно имеет одну из двух форм: цитаты или перефразирования. Например, данные статистики, как правило, передаются не дословно. (*National Post* от 25 июля сего года утверждает, что шестеро из каждых десяти космических пришельцев не могут найти место для парковки своих НЛО в Чикаго.)



«Участникам дебатов следовало бы использовать больше дословных цитат, — советует Шоун. — Перефразирование источника, как правило, требует дополнительных мысленных усилий и оказывает большее давление на оратора. Использовать же точные цитаты гораздо легче». В общем, хотя цитирование во время публичных выступлений часто критикуется, оно вполне допустимо в ходе дебатов.



- ✓ **Квалификация источника.** Если вы цитируете эксперта в обсуждаемой области, это доказывает вашу правоту, не так ли? Вовсе не обязательно. Если ваши слушатели не знают этого человека, то одно лишь упоминание его имени вряд ли их впечатлит. Вот почему вам следует объяснить им, кого именно вы цитируете. Является ли этот человек лауреатом Нобелевской премии? Профессором? Доктором наук? Имейте в виду, что его высокая квалификация может значительно повысить доверие к вам как к оратору.

Аргументация „за“

Утверждающая сторона дебатов выступает за резолюцию. Она пытается показать, что сохранять статус-кво неприемлемо. Кроме того, она выступает за внедрение своего плана перемен, который должен принести улучшения.

Доказательство основных моментов

Утверждающая сторона не может выиграть дебаты, не затрагивая *основных моментов*. Это моменты, о которых хотят услышать здравомыслящие люди, прежде чем согласятся изменить свое мнение о предмете обсуждения. Важнейшими из них являются такие.

- ✓ **Значительность.** Имеется в виду, что поставленная проблема настолько важна, что ее просто необходимо решить как можно скорее. Именно здесь утверждающая сторона заявляет о пользе своего плана. (Если этот план будет задействован, проблема будет решена, и дела пойдут гораздо лучше.)
- ✓ **Неотвратимость.** В этом случае делается акцент на постоянной природе проблемы. Сама она никуда не уйдет и не исчезнет. Пока не будут сделаны предлагаемые перемены, проблема будет оставаться.
- ✓ **Эффективность.** Здесь речь идет о том, насколько предлагаемый вами план способен решить проблему. Вам придется доказать, что он действительно будет работать. Что именно будет сделано? Кто это сделает? Сколько времени это займет? От вас потребуются детали.



Ваш план не обязан решать проблему на все 100%. Однако он должен решать большую ее часть. Будьте готовы опровергнуть заявления ваших оппонентов, что предложенный план решает слишком мало, чтобы его принимать.

Другие тактики

Вот еще несколько способов сделать утверждение более убедительным.



- ✓ **Выдвигайте аргументы по порядку.** Когда вы прыгаете с одного довода на другой, слушателям сложно уследить за вашей мыслью. Излагайте аргументы в том порядке, который имеет смысл для вашей аудитории. Позвольте ей согласиться с вами быстро и легко.
- ✓ **Заранее определяйте слабые места доказательной базы.** Когда вы сами видите проблему с поддержкой некоторых аргументов, ее вполне могут заметить ваши оппоненты и слушатели. Не игнорируйте эту проблему. Надежда на то, что никто ничего не заметит, сбывается очень и очень редко. Чтобы решить эту проблему, подыскивайте лучшее доказательство или формулируйте аргумент иначе.
- ✓ **Предвидьте аргументы противоположной стороны.** На самом деле, очень здорово, что студентов юридических факультетов учат представлять на суде обе стороны. (Да, это делают не для того, чтобы они потом могли брать деньги у большего количества клиентов.) Когда вы предвидите то, что скажет ваш оппонент, вы можете сделать свои аргументы более эффективными. Какие из ваших аргументов будут подвергнуты критике? Какие заявления при этом будут сделаны? Глядя на дело глазами противоположной стороны, вы сможете легче обнаружить недостатки ваших аргументов.

Аргументация „против“

Отрицающая сторона обычно стремится сохранить статус-кво. Поэтому она выступает против любых перемен. И особенно сильно она возражает против тех перемен, которые предлагает утверждающая сторона.

Создание недостатков

Обычной стратегией отрицающей стороны является поиск недостатков предложенного плана. Другими словами, противники перемен почти всегда утверждают, что план только усугубит про-

блему или создаст новые. В любом случае, идеальным вариантом будет сохранение существующего положения дел.

При поиске недостатков используются три компонента: связь, отрицательное влияние и закономерность. В первом случае делается упор на то, что выполнение плана вызовет следствие X. Во втором утверждается, что это следствие X будет плохим. Ну, а в третьем случае развивается идея о том, что следствие X невозможно без реализации плана.

Согласен, все это звучит довольно абстрактно и не особенно понятно. Поэтому вот вам пример от Шоуна, взятый из реальной жизни. Одна сторона предлагает план по ликвидации налога на автомобили в Калифорнии, чтобы улучшить экономический климат. Другая сторона заявляет, что этот план имеет большой недостаток. Связь здесь в том, что ликвидация налога на автомобили якобы опустошит бюджет многих городов. Отрицательным влиянием будет то, что банкротство городов только ухудшит экономический климат в стране. Выводимая закономерность также понятна: города не обанкротятся, если не ликвидировать налог на автомобили. Реализация же плана по ликвидации этого налога закономерно вызовет массовое банкротство городов.

"Недостатки позволяют вам провести черту между предлагаемым планом и спокойным существованием, — объясняет Шоун. — Если мы останемся там, где мы есть сейчас, не будет никаких вредных связей или влияний. Реализация же плана означает перемены, которые приведут к последствию X, а это плохо".

Запуск контрпредложения

А что если существующее положение действительно так плохо, как заявляет утверждающая сторона? Как в этом случае защитить его от предлагаемых перемен? Легко и просто. Отрицающая сторона должна предложить собственный план. После этого она должна отстаивать идею, что ее план является наилучшим решением проблемы. По крайней мере, он превосходит план, предложенный утверждающей стороной.

Признавая, что существующий порядок дел недопустим, отрицающая сторона коренным образом меняет природу дебатов. Вместо борьбы между планом и статус-кво, они превращаются в борьбу между двумя планами.



Контрпредложение подчиняется тем же требованиям к доказательствам, что и первоначальный план утверждающей стороны. Отрицающая сторона обязана доказать, что ее план точно соответствует проблеме и будет работать. (Подробнее см. в разделе "Аргументация "за" выше в этой главе.)

Атака основных моментов

Чтобы выиграть дебаты, утверждающая сторона должна подтвердить все три момента (значительность, неотвратимость, эффективность). Это значит, что отрицающая сторона может выиграть, если будет успешно атаковать любой из этих моментов.

Вот как это можно сделать.

- ✓ **Атака значительности.** Отрицающая сторона заявляет, что указанная оппонентами проблема не существует. Как вариант можно заявить, что проблема настолько мала, что не стоит обсуждения.
- ✓ **Атака неотвратимости.** Отрицающая сторона заявляет, что проблему можно решить и без предлагаемых перемен. Более того, она уже решается, но для полного завершения процесса нужно еще немного времени.
- ✓ **Атака эффективности.** Отрицающая сторона заявляет, что предлагаемый план не способен решить проблему. К примеру, он не будет работать, поскольку плохо продуман или слишком сложен и не применим на практике. Можно и так: проблема имеет множество аспектов, а план нейтрализует только один из них. Выбор за вами.



Хотите победить утверждающую сторону по всем пунктам? Попросите ее представителей определить, какую часть проблемы поможет решить их план. (Вряд ли они назовут 100%, поскольку доказать это обычно сложно.) После того, как они назовут цифру, вы должны будете постепенно уменьшать ее, насколько это удастся.

Другие направления атаки

Вот еще несколько способов атаковать аргументы, предложенные утверждающей стороной.



- ✓ **Атака доказательств.** Следите, чтобы доказательства действительно подтверждали сделанные заявления. Например, результаты проведенного исследования могут показать, что некий препарат лечит простуду у людей определенной группы крови. Однако это вовсе не значит, что он помогает от простуды всем людям. Ищите слабые места доказательной базы.
- ✓ **Атака квалификации источника.** Вернемся к нашему исследованию препарата, который лечит простуду у людей определенной группы крови. Кто проводил это исследование? Насколько квалифицирован этот человек? Если утверждающая сторона не указывает квалификацию источника, вы обязательно должны обращать на это внимание.
- ✓ **Использование разворота.** Разворот в дебатах имеет тот же принцип, что и движение в дзюдо. Он направляет силу аргумента ваших оппонентов против них самих. Например, утверждающая сторона заявляет, что ее план дает большие преимущества. При этом отрицающая сторона “разворачивает” аргумент, заявляя, что план не только не дает преимуществ, но и создает неудобства.

Например, утверждающая сторона утверждает, что выполнение ее плана по снижению цен на лекарства поможет облегчить жизнь пожилых людей. Отрицающая же сторона разворачивает этот аргумент против своих оппонентов. Она заявляет, что при этом старики с низкими доходами не только не начнут жить лучше, но и станут злоупотреблять лекарствами.

Правильные возражения

Период возражений является одной из самых сложных частей дебатов. Дело в том, что он должен занимать гораздо меньше времени, чем конструктивная речь. При этом вам нужно представить

ваши аргументы, защитить их от атак, и самим атаковать позиции оппонентов. Для многих слушателей именно возражения определяют победителя дебатов. Если вы хотите, чтобы победителем признали вас, постарайтесь следовать представленным ниже советам.

Общий обзор

Наибольшая сложность возражений заключается в грамотном распределении вашего времени между важнейшими аргументами. Классическое опровержение занимает только шесть минут. Поэтому его обычно начинают с общего обзора темы. В этом обзоре кратко перечисляются главные заявления, сделанные вами и вашими оппонентами, и подчеркивается преимущество вашей идеи. “Вы используете обзор для того, чтобы направить дебаты в нужное вам русло, — говорит Шоун. — Вы сравниваете свой набор аргументов с набором ваших оппонентов и поворачиваете их так, как хотите”. Общий обзор должен занимать примерно одну шестую часть (или даже меньше) всего времени ваших возражений. Это значит, что шестиминутное возражение будет включать обзор продолжительностью от 45 секунд до одной минуты.

Дорожная карта

После представления общего обзора ваших возражений вы должны четко сформулировать, о чем вы собираетесь говорить в остальное время. Это называется представлением “дорожной карты”. Например, вы говорите: “Чтобы доказать правильность моего вывода, я собираюсь обсудить такие-то аргументы. В заключительной же части моих возражений я акцентирую внимание еще на одном моменте”. Такой анонс позволяет публике легче следить за вашей мыслью. Кроме того, он помогает вам излагать ваши доводы последовательно и логично.

Внимание к словам оппонента

Имеется в виду, что вы должны слышать все аргументы, представляемые противоположной стороной, и отвечать на каждый из них. Такой “построчный” ответ во время возражений позволит вам максимально укрепить свои позиции. Это особенно важно, когда вы не являетесь последним оратором. “Это просто ночной кошмар, когда вы завершаете свои возражения, а последний оратор заявляет, что вы совершили большую ошибку и пропустили

важный аргумент”, — говорит Шоун. Тщательное отслеживание слов оппонента не позволит такому случиться.

Страховка от противоположных аргументов

Вы должны уметь защищать свои позиции от аргументов противоположной стороны еще до того, как эти аргументы появятся. Принцип здесь тот же, что и при использовании прививки против инфекции. При этом аргументы вашего оппонента не будут иметь эффекта, если вы заранее их ослабите. Это особенно важно, когда вы не являетесь последним выступающим в дебатах. Если последнее слово предоставляется вашему оппоненту, вы просто обязаны заранее предвидеть и ослабить его аргументы.

Избежание повтора доказательств

Помните, что во время представления возражений у вас не будет лишнего времени для повтора уже прозвучавших доводов. Конечно, вы можете сослаться на них. Вы даже можете подчеркнуть их ключевые моменты. Однако основное время вы должны посвятить объяснению важности ваших аргументов, а не их подробному перечислению.

Атака контрпредложений

Если отрицающая сторона предлагает контрплан, утверждающая сторона должна во время возражений разбить его. Помните, что контрпредложение должно доказывать те же основные моменты, что и первоначальное. Поэтому совершенно естественно будет заявить, что оно не эффективно и не способно решить проблему. Утверждающая сторона может также заявить, что контрпредложение может причинить только вред, не принеся никакой пользы. Оно создаст трудности, которые никогда не возникнут при реализации основного плана. Кроме того, утверждающая сторона может заявить, что контрплан вовсе не мешает реализации основного плана. Они оба могут быть задействованы одновременно.

Шесть способов победить оппонентов

На протяжении всей истории человечества свои стратегии победы в дебатах придумывали философы, юристы и даже подрост-

ки. Ниже вы найдете несколько замечательных методик, которые помогут одержать верх над *вашими* соперниками.

Значение структуры и организации



Большая ошибка многих начинающих участников дебатов заключается в ослаблении одних аргументов другими. "Аргумент начинается как одна идея, затем появляется другой аргумент, и они сливаются вместе, — говорит Шоун. — При этом участники дебатов забывают, что у них было два разных аргумента".

"Когда вы предлагаете несколько аргументов, вам не выгодно, чтобы оппонент сводил их к одному, поскольку так ему легче отвечать", — поясняет Шоун. Уделяя должное внимание структуре своих доводов, вы можете избежать их слияния на протяжении всех дебатов.



Чем больше отдельных аргументов вы выставите против позиций вашего соперника, тем сложнее ему будет доказать свою правоту.

Управление Временем (Вашим и Вашего оппонента)

Управление временем в дебатах имеет очень большую важность, поскольку количество его ограничено. Вот почему главной вашей стратегией должно стать быстрое представление множества эффективных аргументов. Чем больше доводов вы выдвинете, тем больше давления окажете на соперников. Дело в том, что им придется потратить больше времени на ответы, чем на выдвижение собственных доводов.

Обычно для увеличения количества аргументов используются две техники.

1. **Быстрый темп речи.** Многие люди говорят во время дебатов гораздо быстрее, чем при обычной беседе. Это позволяет им приводить в отведенное время большее количество доводов. Однако хотя эта техника хорошо проходит с опытными участниками дебатов, она не эффективна, когда вас слушают обычные люди. (Как в случае с теледебатами между двумя кандидатами в президенты.) Простые люди находят быстрый темп речи утомительным и раздражающим.

2. **Экономия слов.** Другой способ изложить больше аргументов в отведенное время заключается в использовании меньшего количества слов. “Старайтесь формулировать ваши мысли максимально короткими фразами”, — говорит Шоун. Как правило, это можно отлично сделать во время подготовки к дебатам. Просто произносите ваши доводы вслух, а затем продолжайте перефразировать их, пока не получите самые короткие варианты.



Экономия слов может также влиять на выбор между цитатами и их вольным изложением (см. “Аргументы и доказательства” выше в этой главе.) Если длинную цитату перефразировать коротко, ее изложение займет гораздо меньше времени. При этом у вас останется лишняя минутка для представления других аргументов.

Практика

Ее необходимость кажется очевидной, но только не для людей, которым она нужна больше всего, — для экспертов. “Эксперты знают о дебатах все до мельчайших подробностей, — объясняет Шоун. — Поэтому они не считают, что им нужно чаще практиковаться”.

Большая ошибка! Эксперты, конечно, знают свой материал, но аудитория ведь не знает. “Во время многих дебатов становится очевидным, что слушатели не могут уследить за доводами экспертов, — говорит Шоун. — При этом экспертам приходится тратить много времени на объяснение простейших моментов, и они не успевают осветить все, что планировали”.

Совет Шоуна таков: регулярно практикуйте перевод ваших главных доводов на язык, понятный аудитории. Это поможет вам избежать лишних слов при изложении вашей позиции.

Изложение аргументов

Суть ваших аргументов должна быть очерчена во время вашей конструктивной речи. Именно это время отведено для представления большинства доказательств. На критике аргументов вашего оппонента и полировке собственных вы сможете сосредоточиться потом, во время возражений.

Распространенные логические ошибки

Речь идет об ошибках в аргументации. Участники дебатов очень любят обращать на них внимание, когда их допускают оппоненты. Ниже вы найдете несколько наиболее популярных ошибок, совершаемых людьми при попытке переубедить друг друга. (Обратите внимание на латинские выражения, которые при случае можно хорошо "вернуть" в свою речь.)

Анонимность авторитета. Иногда люди забывают раскрыть имя автора цитат, подтверждающих их аргументы.

Обращение к ложному авторитету. Далеко не всегда упомянутый "авторитет" является таковым на самом деле.

Аргументум ад бакулум (кулачное право). Попытка убедить оппонента с позиций силы.

Аргументум ад хоминем (аргумент "к человеку"). Переход во время дебатов на личности, с атакой оппонента, а не его слов.

Аргументум ад игноратиум (довод, рассчитанный на неосведомленность противника). Некоторые ораторы любят заявлять о своей правоте только потому, что их оппонент не может доказать обратного.

Аргументум ад губс хок задум. За неимением других аргументов некоторые участники дебатов иногда говорят другим, чтобы те поцеловали их в зад. (Признаюсь, я сам однажды так выразился.)

Доказательство по кругу. Подача вывода из аргумента раньше самого аргумента.

Ложная аналогия. Сравнение двух объектов, которые скорее различны, чем подобны.

Несовместимость. Представление во время дебатов двух доводов, которые противоречат один другому.

Ложная популярность. Заявление об истинности утверждения только потому, что все в него верят.

Пост хок эрго проптер хок (после этого значит вследствие этого). Утверждение, что, если Событие А было перед Событием Б, то Событие А вызвало Событие Б.

Смена темы. Предложение вопроса, не относящегося к делу.

Соломенный человек. Попытка представить оппонента в ложном свете, чтобы затем атаковать его ослабленные позиции.

Непрезентативная выборка. Представление выборки, которая не отражает характеристик данного вопроса.

Избежание повтора аргументов

Вам отводится не так много времени для изложения всех ваших идей. При этом повторение старых аргументов съедает то время, которое лучше потратить на создание новых. Когда вы повторяете то, что уже говорили, вы только помогаете вашим оппонентам. Дело в том, что вы представляете меньше доводов, на которые они должны отвечать. Если тот или иной аргумент крайне важен, четко скажите об этом и объясните почему. Не твердите постоянно одно и то же.

Проигрыш битв ради победы в войне

Излагая свои идеи, держите в голове общую картину того, чего хотите добиться. Опытный участник дебатов всегда готов уступить оппонентам в малом, чтобы посрамить их при разборе главных аргументов.

Выступления перед людьми других национальностей

В этой главе...

- Сбор информации о других культурах
- Подготовка эффектной речи
- Правильная подача информации
- Поиск общего языка с иностранной аудиторией

Большинство людей никогда не сядут за руль автомобиля, не зная, как им управлять, поскольку при этом будет велика вероятность аварии. Они не решатся разбиться сами, разбить машину и покалечить людей вокруг себя. В то же время, многие ораторы всегда готовы произнести речь перед представителями других культур, ничегошеньки о них не зная. Это может быть не менее опасно, чем в первом случае.

Когда вы ничего не знаете о культуре ваших слушателей, вы можете случайно их обидеть, оскорбить или расстроить. После этого ваше выступление также может закончиться аварией, не намного лучше автомобильной. Вы нанесете вред себе, как оратору, теме своего выступления и своей аудитории. К сожалению, наладить отношения со слушателями бывает посложнее, чем отремонтировать разбитую машину. Поэтому расценивайте эту главу как страховой полис вашей речи, который не позволит культурным различиям нанести ей непоправимый ущерб.

Изучите культуру своей аудитории

Как лучше всего собрать материал о той или иной культуре? Расспросить представителя этой культуры. Большинство людей

с удовольствием расскажут вам об особенностях этнической группы или национальности, к которой они принадлежат. А если вы объясните им, о чем собираетесь говорить, они всегда помогут вам убрать из речи все потенциально опасные моменты. Они также могут открыть для вас окно в сознание вашей будущей аудитории. С их помощью вы сумеете организовать свою речь так, чтобы она произвела на слушателей наиболее благоприятное впечатление.

Несколько лет назад я выступал с речью перед филиппинскими страховыми агентами в Маниле. К счастью, у меня был друг в этой стране, который забраковал мою уже готовую речь. Он сказал мне, что некоторые моменты были ориентированы на публику в США и никак не могли быть поняты местными слушателями. После этого он подробно рассказал мне о культуре, истории и политике Филиппин. Таким образом, я сумел вставить в речь упоминания о людях, местах и недавних событиях, чем очень расположил к себе аудиторию.

Что делать, если у вас нет друга, который бы вам помог? Найдите другого помощника. Может быть, вы знакомы с кем-то в той стране, где вам предстоит выступать? Как насчет преподавателей местного университета или института? Сегодня во многих высших учебных заведениях работают профессора из других стран. Может быть, один из них согласится дать вам пару советов? Может быть, вы знаете кого-то из местного отделения международной корпорации? Если эти люди не смогут вам помочь, попросите их познакомить вас с теми, кто сможет. Кстати, можете попросить о помощи и организатора вашего выступления.



Не думайте, что хорошо знаете ту или иную культуру, если вы знакомы только с ее стереотипными изображениями. Простой просмотр телешоу или фильмов не даст вам всей глубины понимания предмета. Постарайтесь познакомиться с истинной культурой нужной вам страны. Этим вы избавите себя от многих недоразумений.

Подготовка эффектной речи

В следующих разделах вы найдете несколько важных правил, которые нужно помнить, готовясь выступать перед людьми других стран или культур.

Максимальная простота

Выступление перед людьми, для которых ваш язык не является родным, не лучшее время для изысканных речевых оборотов, заумных фраз и сложных конструкций. Оставьте их на потом. Пусть ваши предложения будут настолько простыми, насколько это возможно. И обязательно продумайте понятные связи и переходы между частями вашего выступления. Это значительно повысит ваши шансы избежать конфуза. (Но это *не значит*, что вы должны говорить со своими слушателями как с двухлетними детьми или умственно отсталыми)

Цитаты представителя страны или культурной среды аудитории

В каждой стране и культуре есть свои герои. Это могут быть писатели, артисты, ученые, государственные деятели. Выберите местного уроженца, которым восхищается ваша аудитория, и процитируйте его в своей речи. Люди поймут, что вы потрудились побольше узнать о них, и примут вас благосклонно.



Не злоупотребляйте цитатами. Обязательно привязывайте их к освещаемому в данный момент вопросу. В противном случае вы, возможно, польстите публике, но не достигнете своей цели.

Адаптация темы и стиля к культурным особенностям аудитории

В Европе слушатели предпочитают более глубокие исследования, чем в Америке. Эта культурная особенность накладывает свой отпечаток как на стиль, так и на содержание речи любого оратора. "В США люди предпочитают ораторов, которые темпераментно относятся к своей теме, — говорит Аллен Вайнер, президент Ассоциации развития коммуникации. — Они любят энергичных ораторов, которые много двигаются и активно жестикулируют. В Европе же слушатели считают энергичность признаком поверхностности, когда за внешним оформлением не видно сути. Излишнее жизнелюбие европейцы могут принять за легкомыслие".

Теперь о том, как культурные особенности влияют на содержание речи. Европейцы предпочитают представление в речи более подробных доказательств — цифр и данных статистики. В Америке же люди любят доводы в форме различных рассказов. “Расскажите им пару историй из жизни, а цифры оставьте для раздаточных материалов”, — советует Аллен.

Максимальная краткость

Прослушивание длинной речи даже на родном языке может изрядно утомить любого человека. А представьте, как, должно быть, утомительно слушать выступление на чужом языке. Вот почему говорить вам нужно как можно короче. Если же материала у вас очень много и речь обещает быть долгой, обязательно запланируйте перерывы, чтобы люди в зале могли отдохнуть.

Использование общих примеров

Все ли примеры и ссылки в вашей речи взяты из реалий вашей страны? Если так, то вы рискуете показаться слишком напыщенным и высокомерным человеком, когда будете выступать в другой стране. Задумайтесь об этом и включите в свое выступление пару примеров, общих для всего мира. На худой конец, дайте слушателям понять, что такие примеры существуют. (У вас просто не было времени отыскать их.) Вы никогда не заслужите любовь и доверие иностранцев, если будете настаивать, что ваша страна во всем превосходит их родину.

Америки бывают разные

Многие люди привыкли считать Америкой только Соединенные Штаты. Это почти всегда ужасно раздражает жителей стран Центральной и Южной Америки. Ведь они тоже живут в Америке! Они тоже американцы!

Неуместность юмора

Что именно делает ту или иную историю смешной? Хотя любой может написать на эту тему диссертацию (а многие уже написали), я скажу вам одну простую вещь. Главным источником юмора являются культурные особенности каждого народа. Поэтому то, что является смешным в одной стране, может не быть

такowym в другой. Если вы не очень хорошо знакомы с определенной культурой, использовать в своем выступлении шутки и анекдоты будет ошибкой. Юмор допустим только в том случае, когда вы уверены, что он стирает культурные границы (см. врезку “Шутки в случае аварии”). Ваши шутки могут остаться непонятыми или, что еще хуже, аудитория может счесть их оскорбительными

Вред идиом

В каждом языке имеются разговорные выражения, которые не поддаются дословному переводу. Избегайте их. Тщательно выписывайте их в готовой речи, а затем удаляйте, решительно и без сожаления.

Возьмем, к примеру, фразу “родился с серебряной ложкой во рту”. Человек, говорящий на американском английском, поймет, что речь идет о человеке из богатой семьи. Однако носители других языков могут подумать, что вы говорите об уродце с уникальным врожденным дефектом.

Идиоматические выражения могут вызвать непонимание даже у англоговорящей публики. Если британская женщина попросит “растолкать ее” в девять часов, британский мужчина будет знать, что ее нужно разбудить в девять. Американский же мужчина поймет, что она просила в это время заняться с ней сексом.

Шутки в случае аварии

В свое время Мартин Гонзалес Браво, руководитель службы маркетинга компании *Hewlett-Packard* часто выступал перед жителями разных стран мира. И всегда он начинал свою речь одинаково: “Я рад находиться здесь. Я здесь всего пару дней, но уже начал понимать ваш язык”. Затем он говорил следующую фразу на языке аудитории: “В случае аварии спасательный жилет находится под вашим сиденьем”.

“Независимо от того, где я находился, люди всегда смеялись, — говорит Мартин. — Это был отличный способ сломать лед”.

Все они знали эту фразу по табличке в салоне самолета. А вот как ее запомнил Мартин: “Табличка всегда пишется на нескольких языках. Поэтому во время полета я заучивал ее значение на языке нужной мне страны”. Он также записывал их и

по прибытии к месту назначения просил местных сотрудников откорректировать его произношение.

Мартин согласен, что использование юмора во время выступления перед представителями других культур может быть рискованным. Однако он говорит, что его метод работает, поскольку стирает культурные границы. "Любой, кто хоть раз летал в самолете, всегда поймет меня", — замечает он.

Расшифровка жаргона и акронимов

Жаргонизмы и акронимы могут поставить в тупик даже тех, для кого ваш язык является родным. Что уже говорить о людях, которые его знают не совсем хорошо? Поэтому, если вы никак не можете обойтись без жаргонных слов и выражений, не забудьте объяснить публике их значение. Та же методика предполагается и для использования акронимов. Однако лучше всего будет воздержаться от использования и тех, и других.

Использование подходящих спортивных метафор

Бейсбольные метафоры очень здорово использовать в речи, выступая в США, Японии и некоторых других странах. Однако в большинстве стран мира в бейсбол не играют. В некоторых не играют даже в американский футбол и хоккей. Поэтому, собираясь использовать спортивные метафоры, берите их из спорта, популярного в той стране, где вы выступаете. Лично я могу посоветовать футбол, который является, пожалуй, самым популярным видом спорта в мире.

Правильная подача цифр

Перед тем, как говорить о деньгах или единицах измерения, переводите цифры в систему, используемую в стране, в которой вы находитесь. Правда, при этом не следует забывать, что большинство государств сегодня ориентировано на метрическую систему.

Осторожность при ссылках на праздники

Праздник одной страны совсем не обязательно празднуется в другой. При этом некоторые праздники имеют одинаковые названия, но разные значения и выпадают на разные даты. Напри-

мер, День Благодарения празднуется в нескольких странах, однако история о пилигримах и индейцах популярна только в Соединенных Штатах. И хотя пятое мая есть в календаре каждой страны, празднуется этот день только в Мексике. Для других стран Центральной Америки он праздником *не является*.

Представление графики

Некоторым людям показ иностранцам наглядных пособий с множеством графических символов может показаться хорошей идеей. Увы, это не так. Далеко не все символы так популярны в мире, как те, что изображают на дверях мужского и женского туалетов. Часть их может иметь специфическое значение, понятное представителям только одного народа. Например, жителям США изображение свиньи-копилки напоминает об экономии и указывает на скидки. Однако в некоторых странах свинья считается грязным животным, а ее изображение считается оскорблением. Аналогично, изображение поднятого вверх большого пальца в одних странах может означать одобрение, а в других — оскорбление. Поэтому нужно всегда следить, чтобы используемые графические символы означали для аудитории то же, что и для вас.

Осторожность при использовании оттенков

Еще одна потенциальная ловушка, связанная с наглядными пособиями, — это их цветовая гамма. Проблема в том, что разные культуры придают цветам разное символическое значение. Например, в западных культурах белый цвет ассоциируется с чистотой, невинностью и свадьбой. В культурах же Азии белый связывается со смертью и похоронами. В Соединенных Штатах красный символизирует гнев, а в Китае — счастье. Поэтому, прежде чем готовить наглядные пособия, четко определите, что означает для вашей аудитории тот или иной цвет. Вы ведь не хотите попасть впросак из-за такой мелочи?

Изготовление отличных раздаточных материалов

Раздаточные материалы замечательно подходят для выступления перед людьми, для которых ваш язык не является родным. Письменное резюме ваших слов помогает им лучше понять и вспомнить ваше выступление — особенно, выполненное на их языке. Не забудьте только заранее убедиться, что ваш перевод

верен. Кроме того, в тексте не должно быть ничего, что могло бы оскорбить национальные чувства ваших слушателей. Лучше всего попросить представителя данной культуры заранее просмотреть готовые материалы.

В первую очередь нужно обращать внимание на следующее.

- ✓ **Даты.** Всегда используйте формат той страны, в которой выступаете. В Европе 12/8/04 означает 12 августа 2004 года. Однако в США это означает 8 декабря 2004-го.
- ✓ **Номера телефонов.** Не забывайте указывать перед любыми телефонными номерами код страны. И помните, что цифры "800", которые в США означают бесплатный звонок, не обязательно имеют такое же значение в других странах.
- ✓ **Символы валют.** Знак \$ может обозначать денежные единицы разных стран. Например, доллар официально используют для внутренних расчетов не только в США, но и в Канаде. Поэтому обязательно указывайте, валюту какой страны вы имеете в виду, при помощи нужных букв перед условным значком. Так доллар США следует обозначать как US\$, а Канады как C\$. А еще лучше будет использовать полностью буквенные обозначения, вроде USD.

Адаптация подачи материала

Когда вы выступаете перед иностранной аудиторией, для успеха недостаточно одной лишь тщательно подготовленной речи. Вам еще нужно представить ее наилучшим образом. Это значит, что вы должны адаптировать свое выступление к культурным особенностям публики. Ниже вы найдете несколько общих правил, которые помогут вам отлично справиться с этой задачей.

Заблаговременный приезд

Я не имею в виду приезд на место вашего предстоящего выступления (хотя это тоже хорошая идея). В данном случае заранее нужно приезжать в страну, в которой вы будете выступать, чтобы отдохнуть с дороги и привыкнуть к смене часовых поясов.

Скромность



Идеальным способом завоевать доверие представителей любой культуры является проявление заботы о них и интереса к их жизни. Покажите, что вы действительно счастливы и польщены тем, что встретились с ними. В то же время, ни в коем случае не говорите с ними свысока, намекая, что это им крупно повезло присутствовать на вашей лекции. Это было бы большой ошибкой и сразу отвратило бы от вас публику.

Использование языка слушателей

Стало уже почти стандартом начинать речь перед иностранной аудиторией фразой или предложением на ее языке. Как правило, ораторы произносят что-то вроде "Я счастлив быть здесь сегодня" на местном наречии. Это демонстрирует, что они уважают свою публику и хотят стать ей ближе.



Если вы собираетесь выучить только одну фразу, оставьте ее на конец выступления. Установив во время речи контакт с аудиторией, этой фразой вы еще более укрепите его. Лично я могу посоветовать произнести на языке слушателей такие слова: "Спасибо вам за то, что вы уделили мне время".

Если же вы непременно хотите использовать иностранную фразу в начале своей речи, выучите такие слова: "Мне очень жаль, что я не говорю на вашем языке". Это гораздо эффективнее, чем говорить: "Я рад быть здесь сегодня". (См. правило о скромности выше.)

Дегустация местных блюд

Если вы выступаете во время обеда, ужина или любого мероприятия, на котором присутствует еда, вы просто обязаны ее попробовать. Вы можете долго говорить представителям другой культуры, какие они замечательные, как вы их любите, и как вам у них нравится. Но если вы не попробуете их еду, они вам никогда не поверят. Вы просто обязаны есть то, что едят они. (Вот почему политики любят фотографироваться за поеданием буритос, ласочкиных гнезд или супа с мацой, когда выступают на встречах с

разными этническими группами.) И так, если ваш рацион не ограничен по состоянию здоровья или религиозным убеждениям, приятного аппетита.

Замедленная речь

Во время своего выступления говорите медленнее, чем обычно, не частите. Если ваш язык не является для аудитории родным, нормальная скорость речи вам не подойдет. Нужно давать людям время мысленно перевести то, что вы сказали. (Но не говорите и слишком медленно, чтобы не обидеть аудиторию. Вы ведь общаетесь не с детьми и не с умственно отсталыми.) Достаточно немного увеличить паузы между предложениями.

Отслеживание реакции

Не пытайтесь следить за своим успехом у публики, ориентируясь на реалии вашей собственной культуры. Представители других культур могут реагировать на ваши действия совершенно иначе. Например, в Соединенных Штатах аудитория, которая делает записи, показывает, что оратор на верном пути. Однако в Японии аудитория всегда записывает за оратором из вежливости, даже если его речь ужасна. В одних культурах принято демонстрировать одобрение оратора аплодисментами, а в других — полным молчанием.



Для успеха вашего выступления мало понимания реакции людей разных культур на ваши слова. Необходимо также знать, как они воспринимают язык вашего тела. Проблема в том, что безобидный жест в понимании представителя одной культуры может смертельно обидеть представителей другой. Подходящие примеры вы можете найти в главе 12.

Соблюдение традиций

Для выступления за пределами Соединенных Штатов соблюдение традиций может играть очень важную роль. В некоторых культурах, например, принято, что ораторы дарят или получают подарки от своих слушателей. Поэтому, чтобы случайно не обидеть аудиторию, заранее выясните все о традициях и ритуалах, которые могут быть с вами связаны. В этом вам, наверняка, сможет помочь представитель организаторов мероприятия.

Проверка напряжения в сети

Если вы планируете использовать наглядные пособия, вроде *PowerPoint*, убедитесь, что ваше оборудование будет работать в той стране, где вы выступаете. Хотя этот момент кажется элементарным, многие ораторы о нем забывают. Просто выйдите на поисковый сервер, введите в строку "преобразователь напряжения" и название страны, куда вы отправляетесь. Это, наверняка, поможет вам найти нужные данные.

Виртуальные конференции: с помощью телефона, видео и Internet

В этой главе...

- Выбор подходящей конференции
- Подготовка к виртуальной конференции
- Выступление перед виртуальными слушателями
- Профессиональная конференция при помощи телефона

Виртуальные конференции не предполагают живого общения между их участниками. Эти люди могут общаться только при помощи телефона, видео или Internet. Иногда виртуальные конференции включают также обмен разного рода материалами или документами. При этом общение может происходить как между многими людьми, так и между двумя собеседниками.

В получении самой свежей информации о виртуальных встречах мне помогла Кейр Андерсон. Эта бывшая журналистка на сегодняшний день является профессиональным оратором и экспертом по коммуникации. (Больше о ней вы можете узнать по адресу www.sayitbetter.com.) Вместе мы расскажем вам, что нужно знать для проведения особенно успешной виртуальной конференции.

Выбор типа конференции

При определении виртуальной конференции, наиболее отвечающей вашим нуждам, следует учитывать целый ряд факторов.

Наиболее важными из них являются интерактивность, количество участников и предмет обсуждения. Для того, чтобы всегда делать правильный выбор, изучите представленные ниже короткие описания.

- ✓ **Телеконференция.** Участники такой конференции могут слышать друг друга, но не могут видеть или обмениваться невербальной информацией. Правда, нужные данные могут быть заранее пересланы по обычной или электронной почте. Подобные переговоры оптимально подходят для небольших групп людей и обычно проводятся по телефону. Они наиболее полезны при отсутствии необходимости в наглядности и нелюбви участников к технически сложным каналам связи.
- ✓ **Видеоконференция.** Такая конференция предполагает, что участники, находящиеся в разных местах, могут видеть и слышать друг друга. Она позволяет использовать наглядные пособия, вроде схем и графиков. Проводить видеоконференции можно при помощи телевизионных или Web-камер. Многие корпорации и компании с сетью филиалов сегодня имеют собственные студии для видеоконференций. Подобное общение идеально в тех случаях, когда вам нужно увидеть реакцию собеседников или передать сложные материалы. Видео также отлично подходит для того, чтобы привлечь внимание к обсуждаемым вопросам всех участников конференции.
- ✓ **Internet-конференция.** Такая конференция предполагает передачу данных при помощи всемирной электронной сети. Ее участники могут видеть друг друга, слышать, обмениваться документами и графикой. Теперь о терминах. При небольшом количестве участников ваш проект будет называться *Web-сотрудничество*. Когда большая группа людей получает информацию в одностороннем порядке, это называется *Web-кастинг*. Кроме того, семинар, который несколько человек могут посмотреть на определенном сайте, называется *Webинар*.

Одной из причин растущей популярности конференций через Internet является возможность их архивировать. Потом их можно будет просмотреть в любое время, удобное для человека, который не смог принять участие в этом мероприятии. Некоторые компании также разбивают такие конференции на небольшие сегменты и используют их как учебные модели.

- ✓ **Конференция по электронной почте.** Такой тип общения предполагает обмен участниками электронными посланиями в реальном времени. Он позволяет обмениваться любыми материалами, которые можно вложить в электронное сообщение. К сожалению, подобные конференции хороши для обмена информацией только между небольшой группой людей.

Кроме знания о каждом типе конференции, его выбор определяют также стоящие перед вами задачи, имеющаяся техника и бюджет. Подробнее о влиянии этих факторов вы прочтете в следующих разделах.

Как избежать технических проблем

Выбор типа конференции в значительной степени зависит от имеющейся у вас техники и технологий, которые вы хотите использовать. Кейр Андерсон рекомендует использовать самое простое оборудование, позволяющее достичь ваших целей. “Чем сложнее техника, тем больше может быть с нею проблем, — отмечает она. — А чем ниже уровень техники, тем больше людей могут принять участие в общении”.

Прежде чем решить, какое оборудование вы будете использовать, обдумайте такие моменты.

- ✓ **Опыт и знания участников.** В выборе типа конференции главную роль может сыграть человеческий фактор. Когда большинство участников знакомо с телеконференциями, но мало знают об Internet, это нельзя не принять во внимание. Это, правда, не значит, что вы должны сразу отказаться от идеи использования Internet. Вам просто нужно будет снаб-

дить участников конференции дополнительными инструкциями.

- ✓ **Ширина канала.** Если вы планируете провести конференцию через Internet, вам придется учитывать пропускную способность компьютерной сети. Дело в том, что передача видео и графики требует большей ширины канала, чем аудио. Кроме того, нужно убедиться, что у каждого участника есть возможность четко получать материалы конференции. В противном случае одни участники могут получить их в полном объеме, а другие не получить ничего. Поэтому обязательно уточните этот момент у тех, кто отвечает за техническую поддержку.



Во время конференции посредством Internet звук можно передавать участникам по телефону. Это снизит требования для ширины каналов и обеспечит более четкое донесение информации.

- ✓ **Тип соединения.** Характер подключения каждого участника к сети также имеет очень большое значение. Соединение через телефонную линию является наихудшим. При занятой компьютером телефонной линии у вас нет возможности передавать по телефону звук. (Выходом из ситуации может быть наличие второй линии.) Гораздо лучше будет соединение при помощи выделенной линии или кабельного телевидения.



Скорость передачи информации по сети может быть очень разной, в зависимости от даты и времени проведения конференции. Если это возможно, планируйте конференцию на те дни и часы, когда движение в сети не слишком оживленное.

Зависимость типа конференции от бюджета

Когда ваш выбор ограничен малым бюджетом, оптимальным вариантом является конференция по электронной почте. Как правило, если все участники имеют доступ к электронной почте, такая конференция не стоит ее организаторам ни гроша. С другой

стороны, проводить видеоконференцию между несколькими местами может быть очень дорого, особенно, когда нужно арендовать технику для каждого из них. Среднюю стоимость обычно имеет конференция с использованием одновременно Internet и телефона.

Распределение задач

Цель вашей конференции также имеет большое значение для выбора ее формата. Вот несколько общих задач и факторов, которые нужно учитывать.

- ✓ Если вашей задачей является принятие группой некоего решения. Групповое принятие решения требует широкого обмена данными. Только после обсуждения идей и обмена мнениями участники конференции могут прийти к соглашению. Вот почему у вас должна быть возможность хотя бы двусторонней звуковой связи. Как минимум, это предполагает телефонную конференцию. Можно также использовать конференцию посредством видео и Internet. Общение по электронной почте в данном случае будет слишком медленным и неэффективным.
- ✓ Если вашей задачей является продать некий товар или услугу. Многие эксперты по сбыту и маркетингу считают обязательной частью торгового процесса обмен визуальной информацией. Потенциальные покупатели хотят видеть, что они получают и от кого. Продавцы же хотят "читать" выражения лиц своих потенциальных покупателей. Таким образом, в данном случае будет идеальна видеоконференция в полном объеме. Альтернативой может также быть конференция по Internet с двусторонней видео- и аудиосвязью.
- ✓ Если вашей задачей является обучение многих людей. Для проведения учебных конференций отлично подходит Internet. При этом участникам могут направляться как видео, так и аудиоматериалы. Кроме выполнения представленных на сайте упражнений участники могут также задавать вопросы по телефо-

ну или электронной почте. Альтернативой в данном случае может быть односторонняя видеоконференция. Она предполагает, что выступление лектора из студии транслируется на телеэкраны участников. При этом участники также могут задавать вопросы по телефону или электронной почте.

- ✓ Если вашей задачей является огласить ту или иную информацию. Такая конференция предполагает одностороннее общение и ее можно провести по электронной почте. При этом вы просто рассылаете информацию всем, кто должен ее получить. Если сообщение очень важное, и вы хотите, чтобы оно было получено в точности, можно выбрать более интерактивный формат, вроде телефонной конференции.

Подготовка к виртуальной конференции

Залогом успеха как обычной, так и виртуальной конференции является одно и то же: подготовка. Чтобы идеально подготовиться к виртуальной конференции, примите во внимание следующие рекомендации.

Применение не виртуальных правил

Очень важно помнить, что виртуальные конференции остаются конференциями. Поэтому к ним применимо большинство обычных рекомендаций.

- ✓ **Определите цель мероприятия.** Убедитесь, что вы знаете, для чего проводите конференцию, или отмените ее. Никому не понравится посетить еще одно собрание, пусть даже и виртуальное, у которого нет конкретной цели. Не зная, для чего нужно проводить конференцию, вы не сможете сделать это хорошо.
- ✓ **Заранее предоставьте материалы.** Чтобы любая конференция прошла гладко, ее материалы должны быть готовы заранее. Ниже вы найдете наиболее популярные материалы для предварительной раздачи.

- **Повестка дня.** Виртуальная ваша встреча или нет, но предварительно раздать ее участникам повестку дня совсем не помешает. Скорее наоборот, это будет только способствовать успеху мероприятия. Повестка дня должна определять задачи конференции и порядок выступления докладчиков. Это поможет участникам следить за ходом общения, особенно виртуального, в котором выступающих может быть не видно.
 - **Вспомогательные материалы.** Предварительное знакомство участников с тезисами выступлений помогает им получить от конференции больше пользы. Подобные материалы можно легко и дешево разослать по электронной почте.
 - **Слайды Power Point.** Для конференций через Internet, хорошей идеей будет разослать участникам презентацию в *Power Point* заранее, а не во время самого мероприятия.
 - **Контактная информация.** Нужно раздать участникам список имен, телефонов и электронных адресов их коллег, чтобы они могли связаться друг с другом в случае возникновения проблем.
- ✓ **Изучите помещение.** Я всегда советую заранее изучать помещение, отведенное для конференции. Вы должны убедиться, что оно полностью отвечает вашим нуждам. Оно должно быть в меру просторным и иметь достаточно сидений для всех участников, а его планировка должна располагать к общению. Кроме того, имеющиеся розетки должны подходить для подключения необходимой аппаратуры.

Факторы Виртуального Выступления

Поскольку виртуальное и непосредственное общение имеют много отличий, вам нужно учитывать такие факторы.

- ✓ **Время.** В отличие от обычной конференции, виртуальная может объединять несколько временных поясов. Вы обязательно должны учитывать это, вы-

бирая время для ее проведения. В идеале оно должно выпадать на обычные рабочие часы для всех участников. Выясните, когда участники из разных регионов обычно отдыхают или обедают, и постарайтесь, чтобы они чувствовали себя комфортно.

- ✓ **Техника.** Убедитесь, что у всех участников есть оборудование, необходимое для участия в конференции, и они знают, как им пользоваться. Проверьте вашу технику заранее. Затем проверьте ее лишний раз. Помните, что при наличии проблем с аппаратурой ваша конференция может быть сорвана. Поэтому подготовьте запасной план на случай, если оборудование выйдет из строя во время конференции. (Продумайте, будете ли вы звонить участникам? Писать им по электронной почте? Кричать в окно?) Конференция по телефону имеет свои особенности. Ее участники должны убедиться, что у них нет функции уведомления во время разговора о новом вызове или она временно отключена.
- ✓ **Внешний вид.** Готовясь появиться на экране во время Internet- или видеоконференции, вы должны учитывать влияние внешности на сообщение. Вот несколько простых, но эффективных способов, позволяющих улучшить ваш имидж перед камерой.
 - Одевайтесь сдержанно, чтобы ваш наряд не отвлекал внимание от вашего лица.
 - Цвета одежды должны быть не яркими, а пастельными, поскольку вторые выглядят на экране лучше.
 - Избегайте полосатой, клетчатой или пятнистой одежды.
 - Следите, чтобы цвета вашего наряда гармонировали с фоном.
 - Используйте одноцветный фон.
 - Следите, чтобы участники конференции не могли видеть объектов, отвлекающих внимание: картин, плакатов и т.д.

Участие в виртуальной конференции

Прежде всего, вам нужно адаптироваться к ситуации, когда люди, с которыми вы общаетесь, не присутствуют в одном с вами помещении. Это может оказаться для вас непростым делом, если вы любите пожимать руки и хлопать знакомых по спине. Ниже вы найдете несколько правил и советов, которые помогут вам общаться с виртуальными собеседниками.

- ✓ **Максимальная краткость.** Многие люди считают конференции пустой тратой времени. И это еще говорится о тех встречах, где участники могут живьем видеть друг друга. Виртуальные же совещания осложнены необходимостью использовать телефоны, компьютеры и прочую технику. Поэтому они должны быть максимально короткими. Можно также разбить их на сегменты, например, сделав из 15-минутной видеоконференции три части по пять минут.
- ✓ **Максимальная интерактивность.** Даже самую многочисленную конференцию можно сделать интерактивной. Современное программное обеспечение позволяет передавать голоса любого количества людей. Но можно и только задавать во время конференции вопросы, а ответы на них получать по электронной почте.
- ✓ **Поощрение реплик других участников.** Одним из способов повысить интерактивность является поощрение индивидуального участия. При проведении небольших конференций представляйте каждого участника и просите его сказать пару слов в качестве приветствия. По крайней мере, следите, чтобы люди называли себя каждый раз, когда начинают говорить.
- ✓ **Вопросы другим участникам конференции.** Проще всего поощрить участников конференции, спрашивая их мнение по тому или иному поводу. Помимо всего прочего, это поможет вам выяснить, что они на самом деле думают. (Когда камера не показывает одновременно всех участников виртуальной конференции, невозможно уследить за их мимикой и жес-

тами. А в случае с телеконференцией вы и вовсе не можете прочесть ничьи жесты.) Чтобы восполнить нехватку картинки, выступающий должен почаще задавать участникам конференции вопросы, вроде: “Все ли всем понятно?”, “Вы согласны?” и “Хотели бы вы узнать об этом больше?” Не надо думать, что молчание обязательно является знаком согласия.

- ✓ **Протокол ответов на вопросы.** Виртуальные конференции с большим количеством участников редко открывают простор для интерактивности. Как правило, участники задают свои вопросы оратору по телефону или электронной почте. Это представляет большую проблему. Дело в том, что ограниченное время конференции позволяет ответить только на некоторые вопросы. Так как же оратору решить, на какие вопросы отвечать? “Человек, который ведет конференцию, должен представлять логические объяснения своих действий, — говорит Кейр Андерсон. — В противном случае участники конференции не будут ему доверять”. Она советует сообщать им, сколько вопросов было получено, на сколько из них будет дан ответ, и как было принято решение. “Вы можете сказать что-то вроде: “Мы пытались выбрать наиболее разнотипные вопросы, чтобы ответить хотя бы на один вопрос из каждой категории”, — рекомендует Кейр.
- ✓ **Время для налаживания отношений.** Участники обычных конференций строят между собой отношения при помощи неформального общения, приходя пораньше или уходя попозже. Такой тип общения особенно хорош для группы, которая собирается вместе относительно регулярно. Когда же встреча носит виртуальный характер, налаживать отношения помогают беседы с участниками на вольные темы. Оптимальным временем для таких бесед является начало и конец конференции. Пусть каждый из участников расскажет другим о себе. Это особенно хорошая тактика, чтобы убить время, пока вы ждете сигнала от очередного участника.

Подсказки для телеконференции

Одним из наиболее популярных видов виртуальных совещаний является телеконференция. Как правило, она не требует особых затрат и основывается на широкодоступной и общепонятной технике — телефоне. Для успешного проведения такой конференции вам, в первую очередь, понадобятся учтивость и приятный голос. Кроме того, не забывайте следующих советов.

- ✓ Произносите слова внятно.
- ✓ Отвечайте коротко.
- ✓ Отключайте звук телефона, когда не говорите.
- ✓ Называйте себя и свое местонахождение, когда говорите.
- ✓ Объясняйте любые посторонние шумы (например, по комнате ходят люди).
- ✓ Перед ответом повторяйте вопросы, на которые отвечаете.
- ✓ Не захватывайте чужое время.
- ✓ Делайте паузы, чтобы участники могли высказать свое мнение.
- ✓ Оставляйте сложные вопросы для электронной почты, если не нуждаетесь в немедленном ответе.
- ✓ Используйте метафоры и сравнения, чтобы создать в сознании собеседников яркую картину.

Новые слова для новых конференций

Быстрые темпы технического прогресса, порождают все новые виды виртуального общения, опережая наши возможности описать их. Прежние понятия и термины с этой задачей уже не справляются. Многие ситуации, возникающие при общении по телефону или Internet, не укладываются в старые речевые обороты. Поэтому я хочу предложить вам несколько новых слов для описания виртуальных конференций.

Плохой коннект — подключение к сети постоянно обрывается по причине недостаточной ширины канала.

f-mail — электронное послание с бранными выражениями.

Интерактуарий — специалист, который предсказывает уровень обмена данными между участниками конференции.

Телезаговор — предварительный договор двух или трех человек напасть на своего коллегу во время телеконференции.

Виртуальфа — человек, который доминирует в виртуальном общении, перебирая свое время и не давая другим возможности выступить.

Вебинар — первая презентация маркетингового семинара во всемирной паутине.

ЧАСТЬ VI

Великолепные десятки



В этой части...

Юмор может быть весьма полезным инструментом публичных выступлений. Поэтому в этой части я покажу вам несколько простых способов развеселить аудиторию, даже если вы совсем не умеете шутить. А чтобы вы уверенно себя чувствовали перед предстоящим "бенсфисом", я подробно остановлюсь на моментах, которые вам нужно будет проверить.

Десять видов юмора, которые МОЖЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЛЮБОЙ оратор

В этой главе...

- Забавные истории из жизни
- Девять других видов юмора, не требующих специальной подачи

Юмор является весьма эффективным средством коммуникации. Он может привлечь внимание публики, вызвать к вам доверие и симпатию, а также сделать вашу речь более запоминающейся. Если использовать юмор должным образом, он поможет разрядить обстановку, мотивировать аудиторию и улучшить вашу репутацию. Что, вы не умеете шутить? Не расстраивайтесь. Существует множество способов сделать вашу речь забавной и более привлекательной для публики.

Забавные истории

Речь идет об историях, основанных на реальном опыте — как вашем, так и других людей. Это может быть случай, произошедший с вашими друзьями или родственниками, или рассказ о конфликте между вашими коллегами по работе. Это могут быть также описания событий, которые вы наблюдали на улице, в магазине или любом другом месте. Такие истории являются настоящей золотой жилой юмора для любого выступления. К тому же у них есть одно главное преимущество — *вы можете их рассказать*. Вы уже много раз рассказывали их своим родным,

друзьям и знакомым. Поэтому вы не будете особо волноваться относительно способа их подачи.

Вместо того чтобы рассказывать эти истории безо всякой на то причины, используйте их для определенных целей. Рассказывайте их, чтобы выделить ту или иную мысль вашего выступления. Приведу вам пример из напутственной речи перед выпускниками, с которой выступил Александр Сандерс-мл. (В ту пору он был председательствующим судьей Апелляционного суда Южной Каролины.) Среди выпускников была и его дочь Зоуи.

“Сегодня я вспомнил историю, произошедшую тогда, когда Зоуи была еще маленькой девочкой. Однажды, когда ей было всего три года, я пришел с работы домой и увидел, что в доме творится что-то неладное. Оказалось, что умер ее любимый попугайчик. Дочка плакала так сильно, словно ее сердце разрывалось от невыносимого горя. У моей жены в тот день было очень много хлопот по хозяйству, поэтому решение этой проблемы она поручила мне. Тогда я был практикующим юристом и работал в законодательном собрании нашего штата. Откровенно говоря, произошедшее оказалось слишком сложной проблемой, с которой юристу или политику справиться было не под силу.

Таинство жизни и смерти трудно постичь, если вообще возможно, даже взрослому человеку. А тут его надо было объяснить трехлетнему ребенку. Нет — это было выше моих сил, знаний и опыта. Однако я попытался. Во-первых, я предложил ей то, что в таких ситуациях обычно первым приходит в голову. Я сказал, что мы поменяем умершего попугайчика на нового — живого. Мы пойдем в зоомагазин и купим другую птичку, точно такую же, какая у нее была.

Однако этот аргумент ни к чему не привел. Хотя Зоуи было всего три года, она была достаточно сообразительна, чтобы понимать, что все живое является уникальным и незаменимым. Попугай не игрушка. Он не обыкновенная вещь, которую можно заменить другой, такой же. И Зоуи продолжала безутешно плакать.

В конце концов, в отчаянии, я предложил следующее: “Я знаю, что нам нужно сделать. Мы устроим попугаю настоящие похороны”. Однако Зоуи было всего три года, и

она не знала, что такое похороны. Поэтому я быстро ухватился за эту идею и стал ее развивать. Я применил типичную для юристов тактику дивергенции или отвлечения внимания. Если по имеющимся данным выиграть дело нельзя, мы обычно переключаем внимание людей на другую тему.

“Похороны, — объяснил я, — это большое торжество в честь попугая”. Однако Зоун было всего три года, и она не знала, что такое торжество. Поэтому я продолжал свои объяснения далее. Постепенно я отошел от тактики отвлечения внимания и занялся тем, что является прерогативой политиков — откровенной ложью. Я сказал следующее: “Похороны похожи на день рождения. Мы будем есть мороженое, пирожные, пить лимонад и надуетм много воздушных шариков. И все дети, живущие по соседству, придут к нам в гости и будут играть с тобой в веселые игры. И все это только потому, что попугайчик умер”.

И вот лед тронулся! Зоун перестала плакать и на ее лице снова засияла счастливая улыбка. Как хорошо! Как весело! Перспектива описанных мною событий показалась дочке вполне радужной. И все они произойдут только потому, что ее попугай умер.

А затем произошло нечто совершенно непредвиденное. Мы посмотрели на клетку и вдруг — о ужас! — попугайчик зашевелился. Оказывается, он был жив. Через несколько секунд он уже начал прыгать по клетке, как ни в чем не бывало. В подобной ситуации любой юрист или политик лишился бы дара речи.

Я был абсолютно растерян и не знал, что и сказать. Зоун же мгновенно сориентировалась в том, что произошло. И хотя это было более 20 лет назад, я помню ее слова так же хорошо, как будто она произнесла их вчера. Дочка посмотрела на меня своими чистыми, невинными глазами — глазами ребенка в нежном возрасте — и сказала: “Папочка, давай его убьем”.

Судья использовал эту историю для того, чтобы рассказать, как далеко иногда заходят родители, желая сделать своих детей

счастливыми. Однако она вполне подойдет для рассказа о расстановке приоритетов и определения наибольшей выгоды. С помощью этой поучительной истории можно также отлично показать, что внешность бывает обманчивой. В принципе, эта история пригодится и для иллюстрации многих других идей.

Аналогии

Аналогией называется сходство предметов, явлений или процессов по тем или иным свойствам. Смешной ее делает подбор нестандартных характеристик для сравнения. При этом аналогии слишком коротки, и не требуют комического стиля подачи.

Следующий пример я нашел в выступлении Юджина Людвига, бывшего главы Управления валютного контроля США. В своей речи, посвященной реформе органов власти, он сказал: “В наши дни сотрудник регулятивных органов во многом напоминает пожарный гидрант, установленный вблизи пруда. Вам не обойтись без него в случае опасности, однако в остальные дни ему достается немало насмешек и пренебрежения”.

Конечно, я признаю, что придумывать смешные аналогии не так-то просто. Однако вы вполне можете включить в свое выступление чужие идеи, подставив нужные вам слова. Например, в качестве шаблона можно отлично использовать уже известное вам сравнение чиновника с пожарным гидрантом. Совсем не трудно применить его к людям других профессий: секретарям, менеджерам и другим важным, но не особенно почитаемым работникам. Поэтому, прочитав или услышав забавную аналогию, обязательно запишите ее и сохраните. И помните: слишком много хороших аналогий не бывает.

Цитаты

Интересные или забавные цитаты без особого труда позволяют добиться внимания аудитории. Неважно, восхищаются ли вас произнесенные слова или человек, который их произнес. В любом случае, эффект цитирования неизменен: стоит аудитории услышать известное имя, как она сразу же оживляется. Если же за этим именем следует действительно забавная цитата, то считайте, публика у вас в руках. (По крайней мере, на несколько секунд. А в нынешний век компьютерных технологий это не так уж и мало.)

Именно такую цитату я нашел в выступлении Ричарда Лидстеда, бывшего вице-президента по управлению персоналом компании 3М. Вот как он выразился об успехе.

“Во-вторых, вы должны понять, что я не считаю себя интеллектуалом. Я не знаю всего на свете. И это вовсе не плохо. Как сказал однажды президент Дуайт Эйзенхауэр: “Интеллектуал — это человек, которому требуется больше слов, чем нужно, чтобы сказать больше, чем он знает”.

Смешные рисунки и карикатуры

Даже те, кто настаивают на том, что совершенно не умеют шутить, могут описать смешной рисунок или карикатуру из газеты или журнала. Люди постоянно так делают. Представим себе, что некий сотрудник во время обеденного перерыва присоединяется к своим коллегам по работе. Речь заходит о бизнесе, и этот человек начинает описывать подходящую к теме картинку, увиденную им накануне в *Wall Street Journal*. Коллеги смеются, и разговор продолжается дальше. Если вы можете сделать это (а я уверен, что можете), то точно таким же образом сможете использовать описание смешных картинок и в своем выступлении. Они помогут вам отлично проиллюстрировать слова, сказанные в тот или иной момент речи.

Расскажу вам о моей самой любимой карикатуре. На ней изображены два спасшихся после кораблекрушения человека, которые стоят на крошечном необитаемом острове. Один из них держит в руках бутылку, выброшенную волной на берег. Он читает вытасченное из бутылки послание, и говорит товарищу: “Это от твоей ассоциации выпускников”. Как правило, я использую эту картинку тогда, когда говорю о неуклонном стремлении к цели или о том, что от судьбы не уйдешь.

В выступление можно включать даже описание целых комиксов — конечно, если это повышает его эффективность. Далее вы увидите, как профессор Джорджтаунского университета Джеймс В. Шелл использовал в своей речи один из комиксов серии *Peanuts*. (*Peanuts* — это известная во многих странах мира серия комиксов американского художника Чарльза Шульца. Главными ее героями является мальчик Чарли Браун, его сестра Салли и собачка Снупи. — *Примеч. пер.*) При этом речь его называлась

“О бесцельно потраченных годах нашей жизни: христианство как религия радости”.

“Мы видим Салли и Чарли Браунов, стоящих ранним утром у телефонного столба и ждущих школьный автобус. Чарли глазеет на пустую улицу. В это время за его спиной Салли восклицает: “Когда-нибудь на этом месте будет установлен памятник. Ты знаешь, что на нем будет написано?” Чарли не отвечает и продолжает стоять, уставившись себе под ноги. Салли продолжает: “На нем будет написано вот что: “На этом месте Салли Браун бесцельно потратила лучшие годы своей жизни, ожидая школьный автобус...”. В конце концов, Чарли оборачивается к ней и в недоумении спрашивает, как бы она предпочла потратить потерянное время. На это Салли отвечает, что она бы могла “еще десять минут поспать”.

Очевидно, Салли не подумала о том, что лишние десять минут сна являются такой же пустой тратой времени. Тем не менее, эта ситуация отлично иллюстрирует проблему человеческих приоритетов. Задумайтесь и вы, когда именно мы “бесцельно тратим свое время”: находясь в кровати или ожидая школьный автобус?”

Определения

В выступлении также необычайно легко использовать смешные определения. Вы просто выбираете из своей речи какое-то слово или словосочетание и даете ему забавное определение. Вот как использовал эту технику Дэйл Миллер, бывший президент и генеральный директор *Sandoz Crop Protection Corporation*, выступая перед ассоциацией банкиров: “Один циник как-то назвал ферму неровным участком земли, заросшим крапивой и огороженным краткосрочными долговыми обязательствами”.

А вот еще один пример из выступления Нормана Огестина, бывшего президента и генерального директора корпорации *Lockheed-Martin*: “Я передаю вам привет из моего родного, “самого беспорядочного города Америки” — Вашингтона (округ Колумбия). Время от времени я называю это место “городом в форме алмаза, окруженным со всех сторон реальностью”.

Хотите знать формулу, позволяющую эффективно вставлять в речь смешные дефиниции? Возьмите старые добрые толковые словари. Вы выбираете слово или фразу, ищете все их определения в словаре, а затем используете особо вам понравившиеся. Вот как это сделал бывший председатель совета директоров компании *Monsanto* Ричард Махоуни, выступая с речью о биотехнологиях.

“После того, как я шесть недель подряд провел в лаборатории, занимаясь сплайсингом генов, коллеги вручили мне красиво оформленный сертификат. Этим документом я официально признавался “выдающимся ремесленником в области сплайсинга”. Я был польщен таким признанием своего труда, пока не прочел в словаре, что *ремесленник* означает “работник, не отличающийся особыми талантами”.

Где еще можно найти интересные определения? Очень много их находится в книгах категории “сокровищница смешных материалов для публичных ораторов”. Такие справочники стоит поискать в крупных библиотеках или книжных магазинах. Весьма хорошим источником определений являются и специализированные журналы. В них часто бывают юмористические странички, где можно найти забавные трактовки профессиональных терминов и понятий.

Аббревиатуры и акронимы

Аббревиатура, или сокращение, представляет собой комбинацию первых букв нескольких взаимосвязанных слов. Приведу вам два общеизвестных (правда, довольно скучных) примера аббревиатур — это ОБСЕ (Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе) и МВФ (Международный валютный фонд). Нас же, в первую очередь, интересуют гораздо более интересные и смешные аббревиатуры.

Существует множество способов, при помощи которых можно создать забавную аббревиатуру. Самый простой из них — это изменить значение составляющих аббревиатуру слов. Например, ГСТР официально означает Государственную службу телевидения и радиовещания. Однако Дэниел Бреннер, бывший директор Коммуникационной программы школы правоведения при Калифорнийском университете имеет на этот счет другое мнение. В своей речи, посвященной информационной революции, он расшиф-

ровал эту аббревиатуру так: “Я только что был на совещании корпорации Государственной службы телевидения и радиовещания в Вашингтоне. У них назрела одна, но очень большая проблема. Оказывается, большинство людей думают, что ГСТР означает: гора сериалов, ток-шоу и рекламы”.

Акронимы (аббревиатуры, превратившиеся в слово) также можно использовать в юмористическом ключе. Вы вполне можете придумать акронимы, звучащие как известные слова, сложив их из той или иной забавной фразы. Поясню свою мысль на примере из речи Уильяма Диммы, бывшего заместителя главы совета директоров компании *Royal LePage Limited*. Рассказывая курсантам военной академии о возможностях Internet-технологий, он сказал: “Десять или пятнадцать лет назад при слове спам все военные сразу бы подумали о сборном пункте аварийных машин. Однако в век Internet это слово наводит нас на совершенно другие мысли”. (Спамом называется электронная корреспонденция, чаще всего рекламного характера, поступающая в ящик пользователя Internet без его согласия. Интересно, что слово спам является аббревиатурой от названия консервов *SPiced hAM* фирмы *Normel*. В 1930-е годы у фирмы скопилось чудовищное количество мяса не первой свежести, после чего она начала кампанию по сбыту залежей. Вот так и появился первый спам. — Примеч. пер.)

Вы также можете позабавить публику, сделав из слова с негативной смысловой нагрузкой какой-нибудь акроним, расшифровывающийся в положительном ключе. Недавно я слышал, как эту технику использовал один инженер после того, как его отдел называли коллективом дураков. Он сказал, что ДУРАКи — это, между прочим, “дипломированные ученые различных академических категорий”.

Объявления

Вам доводилось видеть объявления, вызывавшие у вас смех? В наше время их можно встретить в самых разных местах. Например, на окошке в банке висит такое объявление: “Ошибки делаются в присутствии клиента”. Табличка в центре распечатки и копирования материалов гласит: “Ваши нелады со временем — не повод для нашей спешки”. А как вам надпись в маршрутном микроавтобусе: “Тише скажешь — дальше поедешь”? Все это является отличным потенциальным материалом для публичных выступле-

ний. Вам только нужно будет рассказать слушателям, что именно было написано на табличке или вывеске, и где вы видели такой шедевр. Вы можете привязать забавные объявления к определенному разделу вашего выступления, и тем самым не дать аудитории скучать.

Приведу пример из речи Джэймса О. Мейсона, бывшего главы Министерства здравоохранения США, посвященной показателям в данной отрасли.

“Недавно мне пришлось ехать через маленький город, расположенный в штате Мэриленд. И там на одном доме я увидел вывеску “Ветеринар и таксидермист”. А под ней маленькими буквами было написано следующее: “В любом случае вы получите своего домашнего любимца назад”. Я подумал: если бы мы собирали данные и анализировали бы их таким же образом, нам постоянно сопутствовал бы успех. У каждого была бы информация, необходимая для принятия решений или выполнения задуманного так, как он хочет”.

Законы

Мы живем в мире, где всем правят законы — гражданское право, криминальный кодекс, законы науки. Но в какой бы стране мы ни жили, каждый из нас подчиняется одному высшему закону — закону Мерфи. Согласно этому великому закону, если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается. Это “мать всех законов”, имеющая довольно многочисленное потомство. В наше время можно найти целые тома законов в стиле Мерфи. И это хорошо, потому что вы всегда сможете найти закон, подходящий для темы вашего выступления. Ведь забавные законы открывают самый простой путь для включения в вашу речь элементов юмора.

Вот еще один пример из речи Нормана Огестина, бывшего президента и генерального директора авиакосмической корпорации *Lockheed-Martin*.

“С недавних пор я пробую расширить узкие границы законов, управляющих воздушно-космическим пространством, на основе более общих законов природы. Самой последней

моей попыткой в этой области стал закон, вытекающий из эмпирических доказательств, который гласит: "Торнадо вызываются паркующимися трейлерами".

Поздравительные открытки

Вы хотите иметь бесплатный доступ к материалам, простым для представления публике и к тому же написанным высокооплачиваемыми юмористами? Тогда отправляйтесь в ближайший к вам магазин, где продаются поздравительные открытки и начинайте поиски. Нужные вам тексты могут оказаться в любой категории. Вам подойдут открытки, поздравляющие с днем рождения, юбилеем, различными праздниками и с пожеланиями скорейшего выздоровления. Если раньше на открытках писались только торжественные и официальные слова, то сейчас они полны веселых и оригинальных пожеланий. При этом их легко можно адаптировать практически к любой теме вашего выступления.

Вот как использовал открытки Дэвид Меджилл, глава школьного округа Лоуэр Мэрион (Пенсильвания) в напутственной речи, обращенной к выпускникам.

"Недавно я понял, что мысленные образы и мечты тесно связаны как друг с другом, так и с окончанием учебного заведения. Вот что я имею в виду. Пару недель назад я отправился в магазин, чтобы купить поздравительную открытку моему племяннику в честь его выпуска. Я потратил немало времени, читая написанные в них пожелания, и во многих из них говорилось о мечтах. Вот лишь несколько примеров.

"Прошли уж школьные года / Эпоха золотая / Мечтать, желать, как и всегда, / Тебе мы пожелаем / Не потеряйся в дней потоке, / Пусть будет легкою дорога!"

"Желаю тебе успеха в следовании за мечтой и счастья, когда она станет реальностью. Пусть всегда и во всем удача будет на твоей стороне".

И еще одно пожелание, наиболее мне понравившееся. Спреди на открытке написан вопрос: "Хочешь узнать, какой подарок для выпускника является наилучшим?" Вы открываете открытку, а внутри написано: "Это мечты!"

Наклейки на автомобилях

Одно из величайших достижений в области публичных выступлений связано с изобретением автомобиля. Дело в том, что автомобили представляют просто неисчерпаемый источник материалов для оратора — автонаклейки.

Наклейки на автомобилях затрагивают самые разные темы, начиная от проблем вождения ("Сигнал не работает. Следите за пальцем"), психологических состояний водителя ("Не обгоняй, обидно!") и заканчивая общими советами ("Будьте добры к своим детям. Им выбирать для вас дом престарелых"). Если раньше такие мудрые мысли были прерогативой только великих умов, то теперь они стали доступны широким массам.

Приведу пример из речи о народном образовании, с которой выступил Боб Чейз, когда был президентом Национальной ассоциации работников образования.

"Если говорить абстрактно, то каждый из нас ратует за перемены. Но когда вы призываете людей к реальным, конкретным переменам, то начинается совсем другая история. Люди стремятся избежать близких и очевидных перемен. Они увливаются от них всеми силами и просто панически их боятся. Особенно мне нравится одна автомобильная наклейка, на которой написано: "Перемены — отличная штука. Поэтому начни их первым".

Если вам не нравится автомобильное творчество, то забавные надписи можно также найти на футболках, чашках или любых других предметах с пригодной для печати поверхностью.

Вот и все юмористические приемы, которые я могу предложить. Они являются настоящей находкой для тех, кто не умеет шутить. Если вы не можете придумать ничего смешного, то расскажите интересную историю из жизни или процитируйте забавное высказывание. Кроме того, вам помогут и многие другие виды юмора. Любой из них может оживить ваше выступление.

Десять вещей, которые нужно проверить перед выступлением

В этой главе...

- Как правильно подготовить помещение
- Предупреждение возможных проблем с оборудованием
- Что может отвлечь внимание аудитории

У так, вы подготовили фантастическую речь. Вы отрепетировали ее перед своими родными, друзьями и знакомыми. Все они в один голос сказали, что превзойти вас не сможет никто и ни при каких условиях. Вам просто гарантирован грандиозный успех. И вот наступает назначенный день. В приподнятом настроении вы берете с собой потрясающие наглядные пособия и отправляетесь к месту своего выступления. Вы входите в помещение под аплодисменты аудитории и... теряете дар речи. Вам хочется только одного — умереть или провалиться сквозь землю. Вы просили подготовить трибуну, однако на сцене пусто. На ней нет ни микрофона, ни слайдоскопа. Кроме того, интерьер помещения таков, что половина слушателей все равно бы не увидела ваших слайдов.

Как же найти выход из подобной ситуации? Прежде всего нужно сделать все возможное, чтобы в ней не оказаться. Для этого вы должны позаботиться обо всем необходимом *перед* выступлением. Главное — не забыть проверить десять основных вещей, речь о которых пойдет далее.

Система звукового сопровождения

Вы должны проверить, имеются ли в помещении усилители звука и в рабочем ли они состоянии. Убедитесь, что уровень громкости микрофона отрегулирован таким образом, что каждый человек в зале сможет нормально слышать ваш голос. *Проверяйте микрофон именно в том месте, где вы будете выступать.* Я усвоил этот урок из собственного горького опыта. Однажды мне довелось выступать в Министерстве обороны. Как обычно, я тщательно проверил микрофон еще в коридоре. Все было в полном порядке. Однако я не проверил его, стоя за трибуной — в том месте, где в действительности должен был выступать. Это было большой ошибкой с моей стороны. Как только я начал свою речь, микрофон вдруг разразился хрипением, сипением и свистом. Не правда ли, великолепное начало? Виновником этого безобразия оказалась противопожарная система, а именно — металлический разбрызгиватель, закрепленный в потолке над самой трибуной.

Убедитесь, что вы знаете, как работает микрофон. Известны ли вам особенности его включения и выключения? Если вы используете микрофонную стойку, то знаете ли, как отрегулировать ее высоту? Учтите, что не все микрофоны одинаково принимают и передают ваш голос. Поэтому обязательно отрегулируйте начало своей речи с предоставленным вам микрофоном. Поиграйте своим голосом, пока не добьетесь оптимального тембра и радиуса звучания.

Трибуна

Проверьте, есть ли в помещении трибуна или кафедра. Подходящего ли она размера? Когда я говорю о *подходящем размере*, я имею в виду размер, соответствующий вашим целям и намерениям. Вы хотите, чтобы аудитория видела вас во всей красе? Тогда убедитесь, что вы выше трибуны. В противном случае, установит позади нее подставку, на которую можно будет стать во время выступления. Вы боитесь, что аудитория начнет бросать в вас помидорами? Воспользуйтесь высокой и широкой трибуной, за которой можно спрятаться. Независимо от размеров трибуны, вы также должны проверить, есть ли на ней лампочка подсветки и в рабочем ли она состоянии. Такая лампочка особе

но вам пригодится тогда, когда вы затемните помещение для показа слайдов. И помните! Вы не сможете стать для аудитории источником мудрости, пока ваши записи будут оставаться в темноте.

Аудио- и Видеооборудование

Всегда полезно лишний раз проверить слайдоскоп или эпипроектор. Для начала отрегулируйте резкость изображения. Затем попросите кого-нибудь проецировать слайды на экран, а сами в это время пройдитесь по всему залу. Проверьте, будут ли ваши наглядные пособия видны из любой его точки? Иногда бывает так, что громоздкий эпипроектор перекрывает видимость сидящим за ним людям. В таком случае, попробуйте проецировать изображение повыше, т.е. ближе к потолку. Для показа слайдов и пленок лучше всего подойдет экран. Ведь показ на ровной и белой поверхности намного лучше показа на обычной (особенно неровной) стене. Многие слайдоскопы и эпипроекторы имеют запасную лампочку. Для вас будет лучше заранее узнать, где она находится.

Если вы собираетесь показывать презентацию, сделанную в *PowerPoint*, то вас ожидают новые хлопоты. Вы должны быть уверены, что в предоставленном вам компьютере будет как сама эта программа, так и соответствующий дисковод для работы с нужными файлами. (Лично я для подстраховки обычно приношу на выступление собственный лэптоп.) Проверьте, есть ли в вашем распоряжении все необходимые провода (провод электропитания для проектора и соединительные шнуры для компьютера). Если вы используете видеозаписи, то убедитесь, что в зале имеется необходимое оборудование для их показа. Не забудьте проверить, как ваши материалы будут видны и слышны аудитории.

Освещение

Не забудьте проверить освещение зала, в котором будете выступать. Убедитесь, что все лампы горят и дают достаточно света для того, что вы собираетесь делать во время речи. Узнайте, можно ли регулировать уровень яркости света. Если это возможно, то воспользуйтесь этим преимуществом. Регулирование уровня яркости особенно пригодится вам, если вы собираетесь показывать слайды.



Как правило, во время показа слайдов свет выключают. Однако, если ваши слайды достаточно яркие и четкие, свет можно не выключать полностью, а только немного приглушить. Дело в том, что от наличия в зале света в значительной степени зависит взаимодействие оратора с аудиторией. Если помещение не будет погружено в полную темноту, у слушателей не возникнет желания поспать.

Человеческий фактор

Если у вас будут помощники, управляющие аудио- и видеоборудованием, вы должны убедиться, что они знают свое дело. Конечно, для помощи в показе слайдов вам не понадобится гений вроде Эйнштейна. Однако ваш помощник должен будет обладать хотя бы базовыми знаниями используемой техники. Убедитесь также, что вы знаете, к кому можно обратиться в случае более или менее серьезных неполадок. Например, у вас может перегореть лампочка, сломаться микрофон, а вашу трибуну могут разрушить инопланетяне.

Электричество

Вы знаете, где в зале находятся электрические розетки? Будет ли их достаточно для вашего аудио- и видеоборудования? Есть ли розетки на два или три выхода? Окажите себе услугу. Всегда носите с собой переходник и удлиннитель (не забудьте и сетевой фильтр в придачу). Уверяю, такая предусмотрительность никогда не будет излишней.

Туалет

Не забудьте также проверить туалеты. Где именно они расположены? Есть ли в них бумажные полотенца? Есть ли запас туалетной бумаги? Работают ли они? Как ни банально, но в день вашего выступления все эти моменты могут стать весьма важными. Вы же не знаете заранее, когда вам (у которого каждая секунда на счету) понадобится уборная — особенно если вы волнуетесь.

Места для сидения

Когда речь заходит об организации “посадочных мест”, необходимо сразу же выяснить три фактора, применимых к любому выступлению и любому залу. Сделать это можно, ответив на такие вопросы.

- ✓ Первое и самое важное: смогут ли все члены аудитории видеть вас?
- ✓ Комфортны ли сидения как в физическом, так и психологическом плане?
- ✓ Соответствует ли расположение стульев размерам зала, количеству людей в нем и целям вашего выступления?

Изучение этих факторов начнем с предполагаемого помещения. Вы будете выступать в банкетном зале? В комнате для совещаний? В большом концертном зале? В аудитории? Дело в том, что тип помещения определяет параметры мест для сидения. Также вы должны знать, будет ли аудитория сидеть за столами? Если да, то какой формы будут эти столы: круглой или прямоугольной? После того, как вы будете располагать такой информацией, можете начинать расстановку стульев. Можете менять их местами, подобно элементам мозаики, пока не добьетесь желаемого результата.

В помещении любого типа и с любой меблировкой вы запросто можете расставить стулья, исходя из целей вашего выступления. Например, стулья, расставленные полукругом, создают более неформальную атмосферу. При таком расположении сидений вы сможете обращаться непосредственно к каждому своему слушателю. Кроме того, члены аудитории также будут беспрепятственно видеть друг друга. Однако если аудитория насчитывает больше тридцати человек, одного полукруга стульев может быть мало. В таком случае вы должны за первым полукруглым рядом поставить второй. Люди во втором ряду будут выглядывать из-за плеч слушателей, занявших первый ряд. Для очень больших групп или формальных выступлений я бы рекомендовал поставить стулья обычными рядами, как в школе.

Если планируется, что вы будете выступать во время завтрака, обеда или ужина, то, скорее всего, ваша аудитория будет сидеть за

круглыми столиками. А это, в свою очередь, означает, что половина слушателей будет сидеть к вам боком или спиной. Продумайте этот момент перед тем, как начнете произносить свою речь. Не забудьте выделить время, чтобы публика успела развернуть стулья и сесть к вам лицом.

Отвлекающие факторы

Если вы выступаете в ресторане, гостинице или офисном здании, то велики шансы того, что из окна помещения будет открываться привлекательный вид.

Не спешите радоваться — для вас это довольно плохая новость. Ведь вы же хотите, чтобы аудитория сосредоточила свое внимание на вас, а не на пейзаже за окном. Что же в такой ситуации может сделать квалифицированный оратор? Прежде всего постарайтесь подобрать для выступления помещение без окон. Если же это невозможно, убедитесь, что на окнах есть шторы или жалюзи. А что делать, если их нет? Импровизировать. Однажды я видел оратора, который завесил окно обыкновенной скатертью. Чтобы выиграть соревнование с таким конкурентом, как вид за окном, все средства хороши.

Внимание аудитории очень отвлекает посторонний шум. При особо неблагоприятных условиях он даже может испортить всю вашу речь. Если вы выступаете перед людьми после завтрака, обеда или ужина — мой вам совет: не начинайте говорить, пока официанты не уберут со столов. Звон посуды во время речи просто недопустим. К сожалению, из-за “проблем со временем”, организаторы мероприятия могут настоять, чтобы вы начали говорить еще до того, как закончится еда. В этом случае попробуйте применить следующую тактику. Предложите устроителям вашего выступления такой вариант: пусть официанты принесут десерт и сразу же уйдут. Объясните, что они могут убрать тарелки *после* вашего выступления. А вы начнете говорить сразу же после того, как официанты покинут зал. Конечно, шум людей, поедающих десерт, также является помехой для оратора. Но все-таки выступать под него намного лучше, чем под аккомпанемент звона посуды и шагов снующих туда и обратно официантов.

Как добраться до места выступления

Знаете ли вы точно: где будете выступать, как туда добраться и сколько на это понадобится времени? Если нет, то обязательно узнайте. Удивительно, как мало внимания люди уделяют столь важным вопросам. Вы можете подготовить просто потрясающую речь, но если случайно попадете в другое помещение, то все пойдет на смарку. Мало знать всего лишь название гостиницы или зала. Вы должны знать его *точное* месторасположение. Почему? Потому что к тому времени, когда вы, наконец, найдете нужное помещение, вы можете полностью вымотаться и даже опоздать. К тому же у вас не останется времени на то, чтобы проверить помещение и аппаратуру, порепетировать и настроиться на выступление.

С дорогой к месту выступления связаны и такие проблемы, как интенсивность дорожного движения и парковка. Не стоит планировать свое расписание, полагаясь на приблизительную продолжительность езды до нужного места. Вы должны знать точное время, которое у вас займет дорога. Например, в среднем поездка занимает тридцать минут. Однако если вам придется ехать в час пик, то времени потребуется намного больше. Учитывайте это.

Также принимайте во внимание время, необходимое для парковки. Это у меня такое богатое воображение или с каждым днем действительно все труднее и труднее найти для машины свободный клочок асфальта? (Исключением является Калифорния, где люди, похоже, сами создают парковочные места.) Вы должны заранее продумать место, где можно оставить машину. Эй, вы же оратор! Обратитесь к организаторам вашего выступления, чтобы вам выделили специальное место на стоянке. Вы вполне этого заслуживаете.

Предметный указатель

C

Chase's Annual Events, 114
Clipart.com, 68

D

Day and Date Book, 61

E

ERIC (база данных), 63

F

FedNet, 70

I

ImageFinder, 68
Internet-конференция, 321
Internet-порталы, 67

N

National Enquirer, 96

P

PowerPoint
презентации, 156
шаблоны, 69
PSYCHINFO (база данных), 63

S

Sky Mound, 112
SOCIOFILE (база данных), 63

W

Wall Street Journal, 59, 96; 339

A

Аббревиатуры
юмористические, 341
Автонаклейки, юмористические,
345
Авторы вопросов
правильное обращение с, 225
Авторы-призраки, 109
Агно, Спиро, 147
Адамс, Джон, 147
Азиатская аудитория, 201
Акронимы, 342
выступления перед
иностранцами, 314
Активный залог, 132
Александр, Бенджамин, 149
Алкоголь, 183
Аллитерация, 147
Аллюзия, 147
Анализ аудитории, 44
Аналогии
вспомогательные материалы,
100
юмористические, 338
Аналогия
расширенная, 75
Андерсон, Кейр, 320, 329
Анонимность авторитета, 307
Архив выступлений на канале
История, 69
Архивы новостей, 68
Астор, Нэнси, 257

- Аудио, 164
 Аудио- и видеооборудование,
 проверка, 348
 Аудио, мультимедиа, 171
 Аудитория из Северной Америки,
 201; 311
 Аудитория из Южной Америки,
 201
 Ауэрбах, Ллойд, 215
- Б**
- Бейкер, Брент, 99
 Бейкер, Декстер, 98
 Бернс, Джордж, 213
 Болдуин и Пэрис, 148
 Браво, Мартин Гонзалес, 313
 Бреннер, Дэниел, 341
 Бристоу, Лонни, 97
 Брюн, Рейчел, 155
 Брюн, Рэйчел, 175
 Булл, Джон В. Р., 114
- В**
- Вайнер, Аллен, 181; 186; 200; 212;
 311
 Ведущий дискуссии, 291
 Видео, 164
 Видео, мультимедиа, 171
 Видеоконференция, 321
 Вилья, Панчо, 124
 Виртуальная справочная служба,
 65
 Виртуальные выступления
 факторы, 326
 Виртуальные конференции
 бюджетные ограничения, 323
 избежание технических
 проблем, 322
 описание, 37
 правила, 325
- телесессии, 330
 типы, 320
 участие, 328
 цели и задачи, 324
 Внешний вид, 327
 Внутренний диалог, 182
 Возврат к словам вступления
 в заключении, 123
 Вопросы
 возврат, 231
 возвращение в контекст, 233
 враждебные, 238
 выслушивание и понимание,
 223
 недопустимость
 предположений, 224
 недопустимость речи, 222
 ответы в конце выступления,
 221
 ответы на наиболее
 популярные типы, 234
 переадресовка, 232
 перебрасывание моста, 233
 перефразирование, 232
 повтор, 223
 подготовка ответов, 225
 предвидение, 221
 равные условия для всех, 222
 раскрытие подвоха, 233
 чтение реакции аудитории, 244
 эффектное окончание, 224
 Вопросы с ложной
 предпосылкой, 235
 Вопросы с принудительным
 выбором ответа, 235
 Вопросы, требующие ответа, 234
 Время
 виртуальные конференции, 326
 Вспомогательные материалы, 90
 Вступление
 важность момента, 116

впечатляющие факты, 112
знания о публике, 115
истории, 110
исторические события, 113
название речи, 114
необходимые подсказки, 105
общие интересы с публикой,
115
обычные ошибки, 107
подробный конспект, 106
поразительная статистика, 111
провоцирование аудитории,
115
продолжительность, 106
риторические вопросы, 110
события этого дня, 113
цитаты, 109
Выбор материала
описание, 33
Выбор стиля
описание, 34
Выступление перед
иностранцами
краткость, 312
простота, 311
идиомы, 313
праздники, 314
спортивные метафоры, 314
Выход на сцену, 207

Г

Гвенн, Эдмунд, 124
Геттисбергское обращение, 131;
143
Гипербола, 146
Гипотетические вопросы, 235
Гистограммы, 153
Глаголы, использование, 133
Глэдстоун, Уильям, 80, 257
Грант, Джеймс П., 115

Графика
выступления перед
иностранцами, 315
Графика, мультимедиа, 171
Графики, 153
Грейс, Питер, 125

Д

Даты, международный формат,
316
Движения и перемещения по
сцене, 207
Дебаты
аргументы и доказательства,
297
виды, 296
возражения, 297, 302
изложение аргументов, 306
ключевые термины, 296
логические ошибки, 307
описание, 36
отрицающая сторона, 296; 299
структура и организация, 305
утверждающая сторона, 296;
298
Дебаты, практика, 306
Демографические данные, 44
Детские книжки, 59; 164
Джонс, Джулия Хьюз, 113
Джонс, Франклин П., 209
Джонсон, Рич, 270
Джонсон, Сэмюэл, 278
Джонсон, Уильям, 97
Диаграммы, 153
Дизраэли, Бенджамин, 95
Дизраэли, Бенджамин, 257
Димма, Уильям, 342
ДиНуччи, Джо, 245
Дискуссия, 285
контроль сообщения, 288

обращение к аудитории, 290
порядок выступлений, 286
расчет времени, 289
сравнение с другими
участниками, 285

Добровольный помощник из
аудитории, 261

Доказательство по кругу, 307

Дорожная карта возражений,
дебаты, 303

Дыхательные упражнения, 185

Е

Европейская аудитория, 200; 311

Ж

Жаргон, 144

выступления перед
иностранцами, 314

З

Заключение

ключевые фразы, 120
обычные ошибки, 121
подробный макет, 120
постановка вопросов, 123
предупреждение слушателей,
120

призыв к действию, 125
продолжительность, 120
просьбы о помощи, 125
рассказы и истории, 124
стихотворения, 124
функции, 119
цитаты, 123

Закмайер, Билл, 105

Закон Мерфи, 343

Законы

юмористические, 343

Запоминающиеся фразы, 145

Звук, 170

Знаменитые последние слова, 123

Зрительный контакт, 202

И

Изображения, 170

Иностранное напряжение, 319

Иностранные слова, 134

Интервью, 167; 281

Использование цифр, 76; 77

Исследования

Internet, 65

дежурный библиотекарь, 63

изучение календарей, 61

интервью, 58

музейные работники, 64

описание, 32

официальные выступления,
268

поиск фактов в

энциклопедии, 61

поход в библиотеку, 59

сотрудники отдела

общественной информации,
64

чтение журналов, 59

электронные базы данных, 62

Истории

вступление, 110

круглый стол, 294

Истории из жизни, 60

экспромт, 279

Источники

достойные доверия, 96

использование разных, 94

неожиданные, 94

Й

Йорк, Александра, 110

К

Карпентер, Рональд, 142
 Картер, Джимми, 193
 Кейси, Альберт, 125
 Кеннеди, Джон, 142
 Кинг, Ларри, 223
 Кинг, Мартин Лютер, 148; 150
 Компьютеры
 оборудование мультимедиа, 170
 Конструктивная речь, дебаты, 297
 Контрпредложение, 300; 304
 Конференция по электронной почте, 322
 Крикуны, 253
 Крутлый стол
 описание, 36
 сравнение с дискуссией, 292
 Круговые диаграммы, 154
 Культура аудитории, 309
 Культурные особенности, 311; 312
 Куэйл, Дэн, 101; 134
 Кэмпельман, Макс, 148
 Кэнту, Джон, 49; 81; 83
 практика, 191
 пример гиперболы, 147
 энергичная аудитория, 243

Л

Левитт, Артур, 148
 Лекционные плакаты, 161
 обычные ошибки, 161
 Лидстед, Ричард, 339
 Лимит времени, официальные выступления, 266
 Линейные графики, 153
 Линкольн, Авраам, 131; 149
 Личный опыт, 55
 истории из жизни, 60

ответы на вопросы, 229
 превращение в универсальный, 49
 создание нового, 55
 Личный опыт, круглые столы, 293
 Логические обращения, 89
 Логотип, 159
 Ложная аналогия, 307
 Ложная популярность, 307
 Лукашевски, Джим, 76; 102
 подбор слов, 143
 пауза, 218
 разрешение, 245
 трибуна, 213
 Льюис, Джон, 110
 Людвиг, Юджин, 338

М

Маротта, Джордж, 99
 Махоуни, Ричард, 341
 Меджилл, Дэвид, 344
 Международные конференции
 описание, 37
 Мейсон, Джеймс О. (глава Министерства здравоохранения США), 343
 Места для сидения, проверка, 350
 Место расположения, 75
 Метафора, 75; 148
 Мидлбрук, Стивен (старший вице-президент Aetna Life & Casualty), 149
 Микрофон
 официальные выступления, 269
 проверка, 347
 Миллер, Дэйл (президент и генеральный директор Sandoz Crop Protection Corporation), 340
 Многослойные вопросы, 236

Модные слова, 133
Монотонность, 216
Музей юмора, 65
Музыка для настроения, 168
Мультимедиа, 169
 оборудование, 169
Мэншелл, Уоррен (менеджер
инвестиционного банка
корпорации Dreyfus и посол
США в Дании), 110

Н

Наглядные пособия
 аудио, 164
 видео, 164
 описание, 34
 официальные выступления, 267
 правила оформления, 157
 связки, 159
 текст, 159
 цвета, 160
 шрифты, 160
Нарезка, 292
Начало и конец речи
 описание, 33
Небесный термитник, 112
Недостатки, создание
 отрицающей стороной дебатов,
 299
Незабываемые последние слова,
 121
Нейшенз, Ховард (известный
 юрист), 145
Неотвратимость, 298; 301
Непрезентативная выборка, 308
Нервозность, 186
Нереагирующая аудитория, 258
Несовместимость, 307

Новелло, Антония С. (начальник
медицинской службы армии
США), 116
Номера телефонов,
 международный формат, 316

О

О'Мели, Шон (старший партнер
Price Waterhouse), 117
Обращение к ложному
 авторитету, 307
Общие примеры, 312
Объявления
 юмористические, 342
Огестин, Норман (президент и
генеральный директор
Lockheed-Martin), 340
Огестин, Норман (президента и
генеральный директор
авиакосмической корпорации
Lockheed-Martin), 343
Одежда, 204; 327
 для неформальных
 мероприятий, 206
Ожидания слушателей, задание,
 104
Ольсен, Дуглас (президент и
директор Баттельского
мемориального института), 112
Онлайновый банк выступлений,
 65
Определения
 вспомогательные материалы,
 98
 юмористические, 340
Организационные схемы, 153
Организация речи
 описание, 32
 отбор материала, 72
 составление плана, 77

эффективность, 83
Освещение, проверка, 348
Основные моменты
отрицающая сторона дебатов,
301
утверждающая сторона дебатов,
298
Ответы на вопросы
описание, 35
Отвлекающие факторы, 256
потенциальные, проверка, 351
Отношения, виртуальные
конференции, 329
Официальные выступления
запись, 266
наглядные пособия, 267
описание, 35
ошибки, 271
подготовка, 267

П

Паралингвистика, 215
Перефразирование
вопросов, 232
дебаты, 297
Песенные выступления, 105
Повтор аргументов, избежание в
дебатах, 308
Повтор вопросов, 277
Повтор доказательств,
возражения, 304
Подача
ответа, 230
Подача материала
выступления перед
иностранцами, 316
Подбор источников, 55
Подготовка
виртуальные конференции, 325
экспромт, 276

Поздравительные открытки
юмористические, 344
Поисковые системы, 65; 66
Пол, Джеймс, 150
Положительные примеры, 270
Поразительная статистика, 96
Постановка понятных целей, 41
Правило тройки, 149
Прайс, Кевин Дж., 116
Практика
дебаты, 306
официальные выступления,
268
страх перед сценой, 190
Представление
экспромт, 280
Представление других
выступающих
описание, 36
Преодоление страха перед сценой
описание, 34
Придание смысла
описание, 33
Примеры
вспомогательные материалы,
101
Программное обеспечение,
мультимедиа, 171
Проекторы, мультимедиа, 170

Р

Разговорная речь, 130
Раздаточные материалы, 174
выступления перед
иностранцами, 315
официальные выступления,
271
Разер, Дэн, 204
Разрешение, 172
Ракелхаус, Уильям, 99

- Расположение зала, проверка, 352
 Расположение сидений, 350
 Растягивание, 185
 Расчет времени
 дискуссия, 289
 экспромт, 276
 Ратбон, Энди, 169
 Резник, Стивен, 184
 Резолюция, дебаты, 296
 Речевые модели
 экспромт, 278
 Риндлауб, Джон, 115
 Ритмичность, 134; 168
 Риторика классические приемы,
 146
 Риторические вопросы, 110; 134
 Риторические приемы
 повтор, 150
 Риторический вопрос, 149
 Ритчи, С., 111
 Рональд Рейган, 50
 Рузвельт, Франклин, 131
- С**
- Сайлас, С. Дж., 115
 Сандерс, Александр, мл., 336
 Сближение с аудиторией, 48
 Сбор информации, 41
 Свидетельства очевидцев, 165
 Связки, 134; 159
 важность, 135
 использование, 135
 обычные ошибки, 139
 переход от одной идеи к
 другой, 135
 подведение итогов, 137
 привлечение внимания, 138
 Седжвик, Джон, 124
 Символы валют, 316
 Симпсон, О. Дж., 145
 Скромность, 317
 Скучные слова, 143
 Слайдоскоп, 348
 Слайды, 155; 326
 Слова
 деление, 76
 Слова-паразиты, 216
 Смена темы, 307
 Смит, Эл, 257
 Соломенный человек, 308
 Сравнение, 148
 Статистика, 95
 Статистика, поразительная, 111
 Стегмайер, Ричард, 97
 Стиль
 адаптация к культурным
 особенностям, 200
 важность, 141
 жаргон, 144
 подбор слов, 142
 Страх перед сценой, 179
 визуализация успеха, 182
 вступление и заключение, 188
 использование нервозности,
 190
 контроль нервозности, 186
 недопустимость извинений,
 189
 популярные, но бесполезные
 средства, 183
 предвосхищение проблем, 188
 ранний приход, 188
 Страховка от противоположных
 аргументов, дебаты, 304
 Структурные модели
 организации речи, 72
 причина/следствие, 75
 проблема/решение, 74
 тематическая, 76
 теория/практика, 76
 хронологическая, 74

Схемы, 153

Схемы операций, 153

Т

Таблицы числовых данных, 154

Тафт, Уильям Говард, 257

Твен, Марк, 101

Текст

мультимедиа, 172

наглядные пособия, 159

Телевизионная реклама, 166

Телеконференции, 330

Телеконференция, 321

Тема выступления

описание, 32

согласование, 43

Технические проблемы

виртуальные конференции,
322

Тип соединения

виртуальные конференции,
323

Типы ораторов, 198

Традиции, 318

Транквилизаторы, 183

Трибуна, 212

проверка, 347

язык тела, 213

Трудные аудитории, 247

более образованная или
опытная, 248

враждебная к вашим взглядам,
248

встревоженная неким
событием, 250

нездоровая, 253

пленники, 247

полная противоположность
оратору, 251

пришедшая не к вам, 249

сердитая на предыдущего
оратора, 251

странная, 247

уже слышавшая ваш материал,
252

Туалеты, проверка, 349

У

У меня есть мечта, 148

Уайт, Пэтти, 267

Умение ладить с аудиторией
описание, 35

Управление временем
дебаты, 305

Упражнения против стресса, 185

Упрощение речи дома, 131

Уровень энергетики аудитории,
243

Успех

визуализация, 182

истории об, 92

Устройства для ввода данных,
мультимедиа, 170

Уход со сцены, 208

Уэйлен, Шоун, 295

Уэст, Мей, 206

Ф

Файвеш, Скот, 293

Фишер, Уолтер, 91

Форд, Джеральд, 207

Формула шоу-бизнеса, 107

Фриман, Гарри, 114

Х

Харви, Пол, 112

Харрис, Аллатия, директор
Общественного колледжа
округа Даллас, 78; 175; 176

Харрис, Джеймс III, 292
Ховард, Барбара, 231; 290
Ходьба, 186
Хронометраж, 80
оттачивание, 81

Ц

Цвета

выступления перед
иностранцами, 315

Цветные слова, 143

Цезарь, Юлий, 149

Цитаты

вспомогательные материалы,
93

вступление, 109

выступления перед
иностранцами, 311

дебаты, 297

деление, 75

заключение, 123

экспромт, 277

юмористические, 338

Цифры

вспомогательные материалы,
95

выступления перед
иностранцами, 314

Ч

Чейз, Боб, 345

Человеческий фактор, проверка,
349

Ш

Шаблоны, 158

Шелл, Джеймс В., 339

Ширина канала

виртуальные конференции, 323

Штampы, 133

Шутки в случае аварии
выступления перед
иностранцами, 313

Э

Эйзенхауэр, Дуайт, 339

Экспромт, 275

обычные ошибки, 283

описание, 36

Электричество, проверка, 349

Эмоции, 272

Эмоциональные обращения, 90

Энглер, Джон, 124

Энергичные слова, 143

Эппроектор, 156; 348

Эсри, Уильям, 146

Эффективность, 298; 301

Ю

Юмор, 335

аббревиатуры и акронимы, 341

автонаклейки, 345

анalogии, 338

выступления перед
иностранцами, 312

забавные истории, 335

законы, 343

карикатуры, 339

объявления, 342

определения, 340

поздравительные открытки,
344

цитаты, 338

Я

Язык тела, 192; 243
выступление перед
иностранцами, 200

жесты, 196
зрительный контакт, 202
описание, 34
поза, 194
эффективная позиция, 211

Научно-популярное издание

Малкольм Кушнер

Умение выступать на публике для “чайников”

В издании использованы карикатуры
американского художника Рича Теннанга

Литературный редактор *Е.А. Кирьятская*
Верстка *М.А. Удалов*
Художественный редактор *В.Г. Павлотин*
Корректоры *Л.А. Гордиенко, В.В. Смоляр,
Л.В. Чернокозинская*

Издательский дом “Вильямс”
101509, г. Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1

Подписано в печать 17.10.2005 Формат 84x108/32
Гарнитура Times Печать офсетная
Усл. печ. л. 19,32 Уч.-изд. л. 14,97
Тираж 5000 экз. Заказ № ~~98~~ 15.

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ООО СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ПЕЧАТНЫЙ ДВОР
188350, Ленинградская обл., г. Гатчина, ул. Солодухина, д. 2