Содержание

Введение 9

Глава 1

Закон целеполагания 15

- Конструктивная цель 16
- Создаем цель с AIDA 17
- Фильтр цели 19
- У меня нет цели. А если найду? 20
- Эффект целеполагания 21

Глава 2

Закон понимания аудитории 25

- Изучаем аудиторию 26
- Квадрат подготовки 28
- Общий язык 33
- Трудные участники 34
- Закон понимания аудитории в жизни 36

Глава 3

Закон основной мысли 39

- Как сформулировать ключевое сообщение 40
- Критерии ключевого сообщения 42
- Закон основной мысли в жизни 44

Глава 4

Закон структуры 49
- Ленивый мозг 49
- Части речи 52
- Структуры для разных типов выступлений 58
- Закон структуры в жизни 63

Глава 5

Закон аргументации 67
- Зачем нужна аргументация 67
- Рацио и «эмоцио» 69
- Ценности 73
- А что в жизни? 76
- Дебаты 77

Глава 6

Закон сторителлинга 81
- Сила истории 81
- Почему мы так любим истории и что такое сторителлинг? 85
- Как рассказывать истории? 87
- Где брать истории? 90
- Что поможет сделать историю яркой? 93
- TED-речи: истории, которые меняют мир 94

Глава 7

Закон обратной связи и вопросов от аудитории 99
- Почему вопросы — это не страшно, а хорошо? 99
- Как подготовиться к вопросам? 102
- Алгоритм ответа на вопросы 108
- Вопросы к аудитории и обратная связь 115
- Как собрать обратную связь от слушателей? 116
- Как искусство задавать вопросы помогает в повседневной жизни? 117

Глава 8
Закон формы 121
Что внутри, то и снаружи 123
Жесты 127
Ходить со смыслом 129
Голос, или Как вы звучите 130
Артикуляция 131

Глава 9
Закон призыва к действию 135
Как делать призывы? 138
Спикер должен вести к светлому будущему 141
Призыв к действию в жизни 144

Глава 10
Закон тайминга 147
«Коротенько... минут на сорок» 148
Чувство времени 151

Заключение 154

Введение

В детстве у меня было три мечты: я хотела быть диктором телевидения, учителем и писателем. Я писала в тонких тетрадках стихи и рассказы, играла с куклами в школу, записывала с подругами на аудиокассеты видеопрограммы а-ля «Утренняя почта», где была ведущей. Во время учебы на географическом факультете МГУ я начала работать в кадровом агентстве, а в 2000 году я попала на свой первый в жизни тренинг — по продажам. Меня впечатлил бизнес-тренер: очень понравилось, как легко и свободно он говорил на публику!

Конечно, меня привлек «тренерский» образ жизни: ездить по стране и даже за рубеж, работать по гибкому графику. Но особенно сильно меня заворожила способность бизнес-тренеров передавать знания, побуждать участников применять новые инструменты и менять свое поведение, улучшая показатели работы. Так моя детская мечта об учительстве превратилась в цель стать тренером.

А потом она реализовалась. На тренера я обучилась в 2007 году и уже с того года стала практиковать.

Что касается ораторства, то все началось в 2000 году. Я искала, где бы мне попрактиковать английский, и оказалась в «Тостмастерс Интернешнл» — международном сообществе клубов публичных выступлений. Сообщество зародилось в 1924 году в США. Изначально участники встречались за обедом и произносили речи, похожие на тосты, — отсюда название. В Россию система клубов пришла в 1989 году, сейчас в нашей стране действует

девять клубов на разных языках. Сегодня «Тостмастерс» — это площадка для тренировки лидерских качеств, навыков коммуникации и ораторского мастерства. «Тостмастерс» — некоммерческая организация, вся деятельность тут строится на общественных началах и чистейшем энтузиазме. Это отличная среда для взращивания лидерских качеств: умения договариваться, гибкости и строгости, убеждения, ответственности. В подразделениях клуба в других странах я увидела известных спикеров, достигших впечатляющих высот ораторского мастерства, а вместе с ними профессионального и личного развития. Иностранные коллеги стали приглашать меня на свои мероприятия — выступить, провести семинары. Новые горизонты открыли мне еще одну задачу, а следом и компетенцию — адаптировать свою речь под другие культуры.

Я одновременно развивалась как тренер и как оратор, но мне долго не приходило в голову соединить эти два мира. В 2012 году мне предложили провести тренинг по публичной речи для компании Fujitsu Siemens. Опыт оказался удачным, я вдохновилась и стала думать о том, чтобы запустить собственный проект.

А к 2014 году я выиграла внутри клуба всевозможные конкурсы и взяла высшие награды, была в жюри, сама проводила конференции и готовила спикеров к выступлениям на внутриклубных конкурсах, где они брали призовые места. И осенью 2014 года, съездив в Европу поучиться тренерству по ораторскому мастерству, я запустила свой четырехдневный тренинг. Слушатели приходили в основном по сарафанному радио, проект рос и вскоре получил название «Лаборатория публичной речи и коммуникации Step2Future», которое он вместе с доменным именем унаследовал от коучингового проекта «Шаг в будущее», созданного мной в 2009 году.

Так сбылись мои мечты о голубом экране (согласитесь, у диктора телевидения и оратора много общего!) и преподавании.

Тренерство и регулярный выход на сцену многому меня научили. Например, я получила навыки ассертивности — научилась держать границы, сохраняя при этом хорошие отношения с людьми. Вообще, я бы сравнила публичные выступления

с экспресс-терапией, при которой проблемы решаются через конкретные действия. Возьмем неуверенность в себе и потребность получать одобрение и похвалу. Когда выступаешь, ты не можешь нравиться всем, твои идеи могут встретить восторг не у всего зала, и это нормально. Раз за разом преодолевая желание быть понятым и принятым всеми, ты тренируешь стойкость и способность отделять свою самооценку от мнения аудитории. При этом ты учишься принимать тот факт, что у каждого своя картина мира, отличная от твоей, своя собственная жизненная парадигма.

Я выхожу на сцену не для того, чтобы понравиться, а для того, чтобы заразить идеей, вложить ее в головы слушателей и учеников, побудить их к действию. Когда люди говорят, что их впечатлило выступление или тренинг, я, конечно же, очень радуюсь. Это нормально, с доисторических времен в нас заложено стремление нравиться, чтобы не выгнали из пещеры на мороз. Но главная задача спикера — быть правильно услышанным. Мы выходим на сцену для того, чтобы транслировать идеи и мысли, а не сомнения или рефлексии. А что нужно в первую очередь, чтобы сказать именно то, что мы хотим? Четко понимать цель выступления. Тренируя этот навык, мы распространяем его и на жизнь вне сцены.

Если мы не знаем, чего мы хотим от общения, проблемы в коммуникации неизбежны. Когда же мы начинаем коммуникацию с точной, осознанной целью, мы обычно получаем именно то, что нам нужно. Но чтобы донести то, что мы хотим, у нас есть «только миг» между выходом на сцену и финальными аккордами речи. У нас нет возможности бегать после выступления за слушателями и пытаться «договорить» мысль, объяснить, оправдаться, позвать каждого «на кружку чая», чтобы продолжить словесную гимнастику. Поэтому мы должны хорошо обдумать слова, которые скажем в отведенное нам для выступления время.

Навык подбирать нужные смыслы и облекать их в нужные фразы прекрасно помогает избегать хаоса в жизненных отношениях. Как известно, слово не воробей, оно вылетит и успеет ранить, а потом будет сложно доказать, что сказал не то, о чем думал и что хотел.

Вернемся к третьей моей детской мечте — к писательству. В 2020 году мы с Кириллом Гиренковым, моим партнером по проекту и жизни, издали блокнот для подготовки к выступлениям. Мне казалось, что это очень практично, а очередная книга по публичным выступлениям миру не нужна. Но уже через год я создала в своем компьютере файл «Книга» — и написала первые абзацы.

Во-первых, к тому времени у меня сложился авторский, самобытный подход к обучению. Я училась ораторскому мастерству на многочисленных европейских конференциях «Тостмастерс» и на специальном двухдневном тренинге в Варшаве — у Джона Циммера, Флориана Мюкка, Оливии Шофилд. Я изучала компетенцию влияния и харизму в Германии у Андреаса Борнхойсера, системное организационное консультирование и коучинг в Австрии у Экарда Кёнига и Герды Фольмер. В России я училась у Игоря Родченко, Радислава Гандапаса, Игоря Незовибатько, проходила тренинг тренеров в «Бюро Акцент», окончила магистратуру по программе «Бизнес-педагогика» у Натальи Жадько. Это значительно расширило мой кругозор, и я научилась консолидировать разные подходы из разных систем, добавляя свой опыт и свое видение, основанные на годах тренерской и ораторской практики.

Я выходила на сцену с самыми разными форматами речей. Я готовила к выступлениям людей из совершенно разных сфер — от розницы до нефтянки, от фармы до ИТ, от госслужбы до сообществ предпринимателей, — а группы, которые я обучаю, не походят друг на друга ни уровнем, ни опытом, ни задачами. Постоянная практика выкристаллизовала мой собственный стиль, у меня появились собственное понимание того, как нужно обучать людей выступать, и свой подход. И я поняла, что, раз у меня есть собственная система, пора облечь ее в книгу.

Во-вторых, я осознала свою миссию — учить людей гармонично проявлять себя, быть собой, а не играть чужие роли — и на сцене, и в жизни. Этому весьма способствует прямая коммуникация, которой учишься, получая опыт выступлений. Когда человек может транслировать себя подлинного, донося свои собственные идеи — он счастлив, он больше не должен «угрюмо

сидеть в углу», он являет себя миру! Выступления учат **выходить на диалог, а не на сцену**, ведь мы давно не в римском театре, а в аудиториях. Ораторство помогает говорить с людьми, слушать и слышать, чувствовать людей и быть эмпатичными. Выстраивая модель отношений «спикер — аудитория», мы учимся строить отношения с собой и людьми вокруг нас.

Я написала эту книгу для того, чтобы рассказать вам, как строить свою речь: на какие законы нужно опираться для того, чтобы эффективно выступать, чувствуя себя гармоничным и счастливым, и экологично достигать своих целей на сцене и в жизни.

Как я уже сказала, файл «Книга» появился в 2021 году. Но взять планку с наскока не вышло: в 2021–2023 годах я училась в магистратуре Московского городского педагогического университета и корпела над дипломом, так что закончить книгу удалось только в 2024 году. И вы, дорогие читатели моей первой книги, свидетели того, как исполнилась моя третья мечта — стать писателем.

Приятного чтения! И не забывайте свои заветные мечты, а я постараюсь показать вам, что публичные выступления — хороший способ добиться их исполнения.

1

г л а в а

ЗАКОН ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Начиная, представляйте конечную цель.

Стивен Кови.
Семь навыков высокоэффективных людей

Цитату из эпиграфа я использую в начале тренинга, когда мы говорим о первом шаге подготовки к выступлению. Еще я люблю слова Сенеки: «Если у корабля нет цели, то у него не будет попутного ветра».

Что же может служить попутным ветром человеку, который выступает публично? Очевидно, что публичное выступление — это большой стресс, ведь выйти один на один с большой аудиторией, удержать ее внимание и повести за собой непросто. Достойно выступить помогает внутренняя уверенность, которая, как компас, удерживает нас в стрессовой ситуации. Страх и неуверенность, с которыми сталкиваются люди в ситуации публичных выступлений, связаны, прежде всего, с ощущением «я один, и на меня все смотрят».

Но есть и еще одна причина страха, неуверенности и… посредственных публичных выступлений. Неочевидная. Это — отсутствие цели. Казалось бы, мы давно научились постановке целей, умеем строить планы на неделю, освоили методологию SMART… Но на сцену люди часто выходят без цели. Обычно все, что у них есть, — это интуитивное понимание «зачем я иду выступать». Такая цель, к сожалению, обычно неконструктивна, ее недостаточно для успешной, яркой речи, и надежды, которые спикер возложил на выступление, остаются неоправданными.

КОНСТРУКТИВНАЯ ЦЕЛЬ

Когда в начале тренинга я спрашиваю участников: «Какую цель вы ставите своим выступлениям?» — то чаще всего слышу: «Рассказать… Проинформировать… Впечатлить… Просто выступить — задание босса… Понравиться…»

Мало кто понимает, что это — не цели выступления. Это — процессы, с помощью которых можно достичь цели.

Формулировки «впечатлить» и «понравиться» можно назвать целями, но весьма сомнительными. Иногда спикеры впечатляют так, что слушатели теряют дар речи, а сам спикер теряет слушателей. Ведь впечатление может быть и отрицательным, но даже положительное впечатление не обязательно приводит к позитивным изменениям в бизнесе. Впечатлять ради впечатления не имеет смысла.

Мне больше нравятся такие формулировки, как «убедить» и «продать», но и это не настоящие цели публичного выступления. Что с ними не так?

Дело в том, что эти формулировки ориентированы на самого спикера. Но выступления делаются для аудитории, а значит, именно на нее нужно перенести фокус. Правильный вопрос для постановки цели звучит так: «Что должна сделать аудитория после моего выступления?»

Наша цель всегда лежит за пределами выступления. Что будет, когда я закончу речь? Что сделают люди? Мы же не хотим, чтобы нашу речь просто забыли, — в противном случае не стоило бы тратить энергию для выхода на сцену.

Когда мы обсуждаем этот подход, участники тренинга начинают говорить: «Моя цель в том, чтобы люди узнали, заинтересовались, согласились…»

Это уже хорошо. **Но еще лучше, когда цель отражает конкретное действие:** чтобы люди купили, подписали договор, проголосовали.

Готовясь к выступлению, важно четко определить, каких изменений в сознании аудитории вы хотите добиться и какое

действие слушатели будут готовы совершить после того, как вы закончите речь.

Вот примеры конструктивных целей выступления:

- Я хочу, чтобы совет директоров одобрил мое предложение и выделил на него бюджет.
- Я хочу, чтобы аудитория записалась на наши курсы.
- Я хочу, чтобы актив подъезда согласовал ремонт фасада.

СОЗДАЕМ ЦЕЛЬ С AIDA

Хорошо формулировать цели помогает модель потребительского поведения AIDA, на которую ориентируются в маркетинге и продажах. Когда клиент знакомится с продуктом или услугой, сначала возникает внимание (Attention), потом интерес (Interest), затем желание (Desire) и, наконец, действие (Action).

Наглядно этот путь можно изобразить с помощью физических волн (рис. 1).

Рис. 1. Модель AIDA

«Я хочу, чтобы слушатели задумались о… / обратили внимание на…» — это **цель первого уровня — внимание (A — Attention)**.

Как вы думаете, при такой постановке цели какой процент аудитории «осуществит мечту» спикера и обратит внимание на то, что он предлагает? Я очень порадуюсь, если половина. Если оратор — один из выступающих на конференции и не уделил должного внимания подготовке к своей речи, для многих слушателей она останется белым шумом. Такие цели не подходят для публичного выступления.

Поставив **цель второго уровня (I — Interest)** — чтобы у слушателей возник **интерес,** — вы сможете привлечь лишь часть публики (надеюсь, бóльшую). При этом некоторые слушатели останутся на первом уровне: уделят вам немного внимания, а через секунду переключатся на что-нибудь более важное для них, например на мысли об обеде. Что такое интерес? В нашем переполненном информацией мире интерес невероятно сложно привлечь и легко потерять. Нет интереса — и вот ваша речь уже безвозвратно канула в Лету.

Лучше, когда ставят **цель третьего уровня (D — Desire):** «Мне нужно, чтобы они захотели сделать…» Наверное, вы уже догадываетесь, что это еще более сильная цель, с ее помощью вы создадите речь, которая обратит на себя внимание, заинтересует бóльшую часть аудитории и вызовет у некоторых слушателей желание сделать то, что вы предлагаете. И это прекрасно! Теперь важно, чтобы люди не только захотели того, к чему вы призываете, но и сделали это.

Чтобы речь зазвучала действительно сильно, важно ставить **цель четвертого уровня (A — Action):** «Я хочу, чтобы после выступления аудитория сделала…» Если вы поставите себе цель побудить аудиторию к действию, то гораздо больше людей в зале окажется на всех уровнях модели AIDA. Часть слушателей обязательно сделает то, к чему вы призываете.

Когда вы идете выступать, смело проговаривайте для себя желаемое действие аудитории и ставьте цели уровня действия. Отбросьте формулировки «проинформировать» и «заинтересовать». Для этого есть интернет и пресса, но и они не ограничиваются одним лишь информированием.

ФИЛЬТР ЦЕЛИ

Цель спикера — двигать людей к изменениям. А речь — это средство.

Правильно сформулированная цель — это **акселератор подготовки**. Она придает скорости всему процессу работы над выступлением, так как помогает вам сосредоточиться на главном и отбросить все лишнее.

Что будет, если не поставить цель? Самые разнообразные последствия, от полного ступора в процессе подготовке («Я не знаю, о чем говорить!») до хаоса на выступлении, когда спикер не может остановиться на действительно важных аргументах и выкладывает аудитории все, что у него на уме.

Цель:

- Меняет точку приложения внимания. Вы прекращаете печься о себе: «Достаточно ли я хорош? Смогу ли я убедить? Примут ли меня?» Ваше внимание автоматически переключается на аудиторию: «Кто они? Что им важно? Как принести им пользу?»
- Служит своеобразным фильтром для аргументов, которыми вы хотите наполнить выступление. Она, как внутренний цензор, определяет, какой материал взять в выступление, а что больше подойдет для другой речи в ином контексте. Каждый раз, работая над выступлением, возвращайтесь к цели и спрашивайте себя: «Помогает ли мне достичь цели то, что я хочу сказать?»
- Содержит необходимое действие, а значит, помня о цели, мы не скомкаем заключение, а точно скажем аудитории, чего мы от нее хотим (подробнее об этом в главе 4 «Закон структуры» и главе 9 «Закон призыва к действию»).

Когда ставим себе цель «убедить», «продать», «проинформировать», все аргументы будут казаться подходящими, потому что в этом случае мы сосредоточены на себе. Когда же мы говорим: «Они поверят», «Они купят», «Они будут знать», мы становимся

более разборчивыми в аргументах. Мы учитываем, что подходит, а что нет, потому что наш фокус направлен на тех, для кого мы выступаем. Здесь мы немного забегаем вперед, но, как я узнала из книги Алана Пиза «Ответ»[1], лучше всего мы усваиваем то, что услышали шесть раз. Поэтому не страшно, если вы еще раз прочитаете об этом в главе 2, когда мы будем говорить об аудитории.

У МЕНЯ НЕТ ЦЕЛИ. А ЕСЛИ НАЙДУ?

Мне часто задают вопрос: «А если у нас отчетное собрание? Это же не новый проект и не продажа. Может, наша цель действительно — просто проинформировать?»

Мой ответ — всегда искать цель в действии.

Для чего вы выступаете? Чтобы ваше руководство:

- Увидело результаты?
- Осознало, что ваш отдел хорошо работает?
- Выделило вам материальную премию?
- Ставило вас в пример остальным?
- Направило на важную конференцию?

Вариантов в действии может быть много, дайте волю фантазии!

Возможно, вам не подходит формулировка цели «чтобы руководство решило поощрить материальной или нематериальной мотивацией ваш отдел», потому что для вас важнее, что вы делаете передовой продукт для людей или осуществляете важную процедуру, которая помогает компании процветать? Хорошо, пусть ваша цель выглядит как «чтобы руководство поддержало нашу деятельность — бюджетом, влиянием и другими ресурсами». Ищите действие! И да пребудет с вами Сила.

Как разработчики игр, мы регулярно посещаем игровые мероприятия в разных городах — фестивали, марафоны. Там мы

[1] Пиз А., Пиз Б. Ответ. Проверенная методика достижения недостижимого. — М.: Бомбора, 2019.

представляем наши игры, общаемся с приятными людьми, знакомимся с красотами местности и историческими объектами. Раньше я не была сильно сосредоточена на выгоде от поездок — я воспринимала их как возможность развеяться и попутешествовать. Такова была моя цель, и я ее достигала, как мы уже обсуждали выше.

Но в 2022 году, когда возникли сложности с заказами и финансами, я поняла, что мои поездки должны приносить прибыль. Я сформулировала намерение: «Хочу, чтобы в этом регионе появился ведущий "Риторического покера"». Я держала в голове это намерение в каждой коммуникации с организаторами и игроками. В итоге три поездки — в Воронеж, Симферополь и Ижевск — увенчались успехом: я продала игру в каждый из этих городов.

Итак, важнейший шаг в подготовке — это постановка цели. Сосредоточьтесь на желаемых **действиях аудитории**. Как видите, в этом правиле два ключевых слова: действие и аудитория. Спрашивайте себя с пристрастием: «Что аудитория должна сделать после моего выступления?»

Обязательно ищите и формулируйте конкретное действие — неважно, глобальное оно или совсем небольшое. Цель поможет подобрать материал и конкретные слова к выступлению.

ЭФФЕКТ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Правильно поставленная цель помогает подготовить выступление, которое помогает достичь этой цели. Вам кажется, что моя мысль пошла по кругу? Однако именно так это и работает:

Цель → выступление → целевое действие.
Цель выступления = целевое действие аудитории.

Приведу типичный пример.

В 2018 году я работала с руководителем налоговой инспекции одного из районов Московской области, назовем его Дмитрий. Дмитрию нужно было выступить перед комиссией и, во-первых,

рассказать, как идет сбор налогов (спойлер: плохо); во-вторых, показать, что данная инспекция усердно работает над улучшением ситуации; в-третьих, донести мысль о том, что комиссии не стоит постоянно отвлекать инспекцию от работы, поскольку подготовка к встрече с комиссией занимает много ценного времени.

Мы сформулировали цель: «Чтобы комиссия поняла, что со сбором не все просто, но работа идет, и все улучшится».

По основному образованию Дмитрий — юрист, и юрист очень квалифицированный, поэтому он мастерски владеет канцеляритом. Его текст был настолько сложен и многоэтажен, что с ходу было непонятно, о каких налогах он говорит — о собранных или еще нет.

Мы активно поработали и заменили обороты вроде «нами были предприняты меры по сбору налогов в размере...» на короткие «мы собрали...». Слушатели были впечатлены. Члены комиссии подходили пожать ему руку: «Мы поняли, что у вас все сложно, но верим, что вы справитесь». Дмитрий был удивлен, он не ожидал такого эффекта. А это был эффект целеполагания.

Цели нужно ставить максимально точно. Существует ряд систем целеполагания, например: методология SMART, которая учит ставить конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и привязанные к времени цели, или инструмент «Колесо баланса», который позволяет ставить цели для различных сфер жизни.

Но часто ли мы ставим цели для коммуникаций? Задаемся ли вопросом, например, зачем идем в ресторан на встречу с друзьями или подругами? Скорее всего, нет, мы просто собираемся хорошо провести время. Но дружеские встречи сегодня стали редкостью, и, если мы не ставим цели для таких спонтанных коммуникаций, мы можем упустить что-то важное: что-то не сказать, что-то не сделать, — а ждать возможности восполнить пробел придется долго и мучительно. Да, в спонтанном бесцельном общении есть своя прелесть, но постановка целей делает его более осознанным.

Кстати, в этом контексте я чаще всего говорю не о целях, а о намерении, например: хорошо провести время и узнать у подруг интересные места для культурного времяпрепровождения

или просто вволю поговорить, поесть и уйти со встречи с ясной головой. Казалось бы, ерунда — а работает!

Целеполагание также очень помогает подготовиться к трудной коммуникации. В таком общении часто чувствуют большой соблазн либо отложить неприятную беседу, либо рубить сплеча. А что, если поставить такую цель: «Отстоять свою точку зрения и улучшить наши отношения»? Поверьте, такой настрой повысит и качество, и уровень коммуникации. Правда, чуть больше времени нужно будет уделить подготовке, но ведь подготовка — залог более эффективной, качественной и глубокой коммуникации. Как говорит известный психолог Татьяна Мужицкая, «я иду конфликтовать или договариваться?».

Расскажу любимую историю о правильном целеполагании.

Так получилось, что к 2021 году я ни разу не побывала в Крыму. Когда я «колдовала» над планами на 2021 год, коротко написала: «Крым — по работе». Прошло три дня, и мне позвонили: «Приглашаем вас в Севастополь провести двухчасовую игру на развитие коммуникации. В феврале».

И теперь представьте мой воображаемый диалог со Вселенной.

Я: Вселенная, я не имела в виду два часа в феврале!

Вселенная: А что не так? Ты же хотела в Крым по работе!

Вот такой урок целеполагания.

Речь — это танец для двоих: для вас и аудитории. Вы становитесь спикером не тогда, когда приняли решение выступать, а когда вышли перед аудиторией в офлайн- или онлайн-пространстве. Партнеры упражняются, подстраиваются друг под друга — тренировка за тренировкой. В публичных выступлениях вы, как правило, не можете тренироваться и танцевать с одним и тем же партнером, то есть раз за разом собирать одних и тех же слушателей — если только вы не преподаете длительные учебные курсы. Тем не менее, продолжая танцевальную метафору, вы можете сделать из аудитории надежного партнера. О том, как это сделать, мы поговорим в главе 2.

2

г л а в а

ЗАКОН ПОНИМАНИЯ АУДИТОРИИ

> Весь секрет успеха публичного выступления состоит в том, чтобы говорить с людьми, а не выступать перед ними!
>
> **Радислав Гандапас. Камасутра для оратора**

В главе 1 мы учились формулировать цели так, чтобы готовиться к выступлениям быстро и легко, наполнять речь нужным смыслом, а ненужные детали и мысли отсекать.

Однако одной цели недостаточно. Когда на своих тренингах я спрашиваю: «С чего вы начинаете подготовку к выступлению?» — многие отвечают: «С изучения аудитории». И это действительно может стать первым шагом: для того чтобы подготовить речь, мы должны знать, перед кем нам предстоит выступать. Понимание аудитории помогает сформулировать или дополнить цель, понять, что мы «возьмем» в свое выступление, а что — нет.

Поэтому второй закон, «закон понимания аудитории», можно считать и первым. Главное — изучить аудиторию в самом начале подготовки, а не перед выходом на сцену.

Однажды я выступала в рамках проекта «Бизнес-акселератор МГУ» — это программа, которая помогает начинающим предпринимателям открыть стартап. Я не уточнила у организаторов, кто придет меня слушать, наивно полагая, что это будут студенты и выпускники Московского государственного университета

им. М.В. Ломоносова. Это моя альма-матер, и я решила построить вступление на ценностях университета. Каково же было мое удивление, когда на мое: «Поднимите руку, кто оканчивал МГУ», вместо ожидаемого леса рук я увидела всего две-три руки. Тогда я задала второй подготовленный вопрос: «А кто из вас предприниматель?» Еще три руки. Нужно было что-то делать, и тогда я спросила: «А кто хочет стать предпринимателем?» Слава богу, я увидела гораздо больше рук и смогла выкрутиться, чтобы бесшовно подвести выступление к задуманному продолжению.

Выкручиваться и нервничать не пришлось бы, если бы я не делала выводы из собственной картины мира, а заранее поинтересовалась у организаторов, какие люди ждут меня на мероприятии и что они уже знают по теме моего выступления.

ИЗУЧАЕМ АУДИТОРИЮ

Итак, **что важно узнать об аудитории, перед которой мы собираемся выступать?**

- Гендерные, возрастные, культурные, социальные, профессиональные характеристики.
- Цели и ценности аудитории. Поставьте себя на место слушателей и задайте себе вопрос: «Что в этом для меня?» (Этот вопрос я позаимствовала у моих европейских учителей, его обозначают аббревиатурой WIIFM: What's in it for me?)

Запишите ответы на вопросы:

- Что хочет аудитория?
- Что важно и нужно каждому вашему слушателю?
- Что интересно аудитории? Почему она должна тратить время на ваше выступление?
- Что она знает по теме?

Подробнее остановимся на **ценностях аудитории**. Речь идет об ориентирах, в соответствии с которыми человек строит свою личную и профессиональную жизнь: ставит цели и выбирает пути достижения. Ценности могут меняться с возрастом, в зависимости от жизненных обстоятельств и окружения. Ценности бывают:

- базовыми, или общечеловеческими: здоровье, семья, свобода, добро, справедливость;
- личностными, например: необходимость постоянно развиваться, быть в хорошей форме, заниматься любимым делом;
- профессиональными, например: если ваши слушатели — предприниматели, то, вероятно, их ценности базируются на стремлении получить прибыль, сократить издержки, обойти конкурентов.

Если в своей речи вы не учитываете ценности аудитории или опираетесь на те ценности, которые ей не присущи, вы не сможете достучаться до слушателей. Представьте спикера, который пытается убедить студентов младших курсов не курить, апеллируя к здоровью, или продать автомобиль девушкам, с упоением описывая его технические характеристики. Такая речь в лучшем случае станет белым, а в худшем — раздражающим шумом. Если в первом случае обращаться к аудитории людей зрелого возраста, а во втором случае — к аудитории мужчин, то же самое выступление перестанет быть шумом и станет осмысленной речью. Но в реальной жизни мы не можем менять аудиторию — нам нужно менять подачу, опираясь на особенности слушателей.

Сложно вообразить группу людей, пусть даже небольшую, в которой у всех одинаковые ориентиры и приоритеты, поэтому опирайтесь на несколько ценностей, причем разных типов — базовые, личностные, профессиональные. Выделив ценности, продумайте аргументы, соответствующие этим ценностям.

Еще пара советов:

- Прежде чем перейти к аргументам-ценностям, разогрейте аудиторию, сфокусируйте ее внимание на вашей теме.

Например, убеждая консервативное руководство в том, что сотрудников нужно обучить работе с сервисами ИИ, вспомните, какие новые рабочие инструменты (или программные продукты) появились, когда ваши руководители были молодыми сотрудниками. Это подведет их к теме освоения новых инструментов.

- Не опирайтесь на трендовые ценности, они могут быть неактуальны для вашей аудитории. Подход «все побежали — и я побежал» здесь не работает. В нашем пронизанном информацией мире любой тренд может показаться всеобъемлющим, но насколько он устойчив, а главное, насколько он интересен вашей аудитории? Это важно решить на этапе подготовки. Основным трендом этой осени в бизнесе может быть развитие филиальной сети в Дубае, но он не будет актуален для аудитории руководителей частных детских садов.

КВАДРАТ ПОДГОТОВКИ

Чтобы детально изучить аудиторию перед выступлением и ничего не упустить, предлагаю воспользоваться квадратом подготовки — инструментом от Джона Циммера, оратора и тренера из Женевы. Квадрат выглядит так (рис. 2).

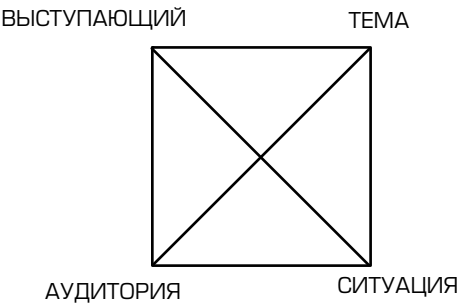

Рис. 2. Квадрат подготовки

Каждый угол означает аспекты, которые Джон Циммер (а следом за ним я) рекомендует использовать для изучения аудитории. Они связаны между собой линиями, которые обозначают связи между аспектами.

1. Выступающий — тема

Вопросы:

- Что я знаю по этой теме?
- Почему я говорю об этом?

Например:

Я профессиональный тренер и оратор, у меня за плечами обширный опыт выступлений, я владею эффективными приемами и подготовила уже несколько сотен человек к выступлениям. Я говорю об этом, потому что считаю публичную речь ключевым аспектом роста и развития, и желаю, чтобы все больше людей чувствовали себя уверенно в этом процессе.

---

2. Аудитория — тема

Вопросы:

- Что аудитория знает по этой теме?
- Интересна ли ей эта тема?

Например:

Моя аудитория наверняка уже имеет некий опыт, что-то читала или видела в интернете по данной теме, сталкивалась со сложностями публичных выступлений. Возможно, слушатели имеют стойкие убеждения по тем или иным аспектам, ощущают необходимость или желание развиваться в области публичных выступлений.

---

3. Выступающий — аудитория

Вопросы:

- Что я знаю об аудитории?
- Что аудитория знает обо мне?

Если это мой открытый тренинг, то я знаю по крайней мере, что аудитории интересна тема публичных выступлений, слушатель испытывает насущную потребность в улучшении своих навыков или хочет обрести уверенность. Слушатели, в свою очередь, осведомлены о моем опыте и достижениях в этой сфере и знают, чем я могу им помочь.

---

4. Выступающий — ситуация

Вопросы:

- Что поставлено на карту для меня?
- Чем эта презентация важна для меня?

Для меня это в первую очередь возможность передать мой опыт людям, заинтересованным в росте и развитии. Кроме того, это мой очередной шаг по лестнице профессионального и карьерного роста, мой хлеб и моя репутация.

И вот история на эту тему:

Однажды я проводила консультацию для коуча Людмилы, которая создавала свой онлайн-курс. В начале работы я задала Людмиле вопрос: «Какая ваша личная внутренняя сверхзадача? Зачем вам создавать курс?» В ответ Людмила говорила о пользе для учеников, особенностях авторской методики, о сроках, темпе курса и т. д.

Все это прекрасно — и очень нужно для оффера, сайта, соцсетей. Но мне нужна была ее личная мотивация. И мы ее нашли: Людмила хотела, чтобы ученики, которые придут на курс, увидели ценность в ее индивидуальной коучинговой работе и записались на программу личного коучинга.

Эта причина — волшебный элемент. Открыв его, Людмила смогла выстроить программу курса так, чтобы подводить учеников к коучингу — ей помогло честное признание самой себе. Готовясь к выступлению, не прячьте от себя свою внутреннюю сверхзадачу за красивыми словами, будьте честны с собой, и вы увидите, как легко ваша речь пойдет по нужному сценарию.

5. Аудитория — ситуация

Вопросы:

- Что поставлено на карту для аудитории?
- Какова обстановка в экономике, в компании?

В текущее, как сейчас принято говорить, кризисное время (которое я скорее считаю временем нестабильности и обилия возможностей) важно очень аккуратно инвестировать ресурсы: время, финансы, персонал и т.д. Это необходимо, чтобы быть на плаву и обеспечивать стабильный рост, который возможен благодаря вложениям в личное развитие (или развитие персонала — для компаний).

На эту тему у меня тоже есть история:

Я работала со школьным учителем Анной. Анна хотела убедить педсовет внедрить в учебный процесс игру, которой можно занять учеников группы продленного дня. Сколько бы Анна ни говори-

ла о том, как прекрасно игра развивает детей, педсовет ее будто не слышал.

Наша с Анной работа началась, как обычно, с вопросов:

— Что вы хотите, чтобы после вашей речи сделали слушатели?

— Хочу, чтобы учителя встроили эту игру в учебный процесс.

— А им это зачем?

— Потому что это полезно для развития детей.

— Значит, это хорошо для детей и их родителей. Но зачем это учителям?

Спускаясь все ниже и ниже в «шахту» смыслов, мы докопались до сверкающего сокровища — мотивации педсовета. Анна поняла, что нужно сказать учителям, чтобы ее услышали, а именно:

«Игра — это инструмент, который учитель может легко интегрировать в учебный процесс, чтобы занять детей, она вовлекает учеников во взаимодействие и положительно влияет на показатели, которые учителя включают в отчеты».

Именно это и было важно учителям: легкость, взаимодействие детей и отчеты. Это открытие помогло Анне написать отличную речь, которая сразу убедила учителей взять на службу ее игру.

---

6. Тема — ситуация

Вопрос:

- Как тема соотносится с ситуацией?

Моя тема прекрасно соотносится с ситуацией. Именно тщательная подготовка, просчитывание всех ходов, рассмотрение всех возможных тезисов, знание себя и аудитории помогут слушателям с честью и достоинством выступать публично, достигая при этом своих целей и выделяясь среди конкурентов, а значит, обеспечивать свой профессиональный и экономический рост.

ОБЩИЙ ЯЗЫК

В квадрате Циммера нет категории, которая отвечает за язык общения с аудиторией. Зато такая категория, точнее поле, есть в игре «Риторический покер». Поле называется «Только для вас».

Когда игрок попадает на него, перед ним встает задача выступить на определенную тему для конкретной аудитории, а кубик указывает, сколько слов из лексикона этой аудитории нужно использовать. В игровой форме мы тренируемся разговаривать на языке слушателей — это может выглядеть гротескно, но помогает уловить принципиальный момент: очень важно говорить с аудиторией на привычном ей языке, иначе даже отличная речь превратится в белый шум.

Когда я выступаю в небольших провинциальных городах в рамках проектов по развитию социального предпринимательства, я стараюсь употреблять как можно меньше новых заимствованных слов, таких как «фидбэк», «фоллоу-ап», «мастермайнд». Когда я выступаю перед айтишниками — наоборот, смело использую англицизмы, и «фичи», «гаджеты» и прочие «баги» отлично встраиваются в мою речь.

Совет, который поможет общаться с любой аудиторией: старайтесь говорить размеренно, отчетливо. Те, кто легко воспринимает быструю речь, простят вас. Если же вы будете говорить слишком быстро, те, кому это сложно, отключатся и выпадут из процесса, а значит, вы не достигнете целей.

Помните, что главный герой вашего выступления не вы, а ваши слушатели. Именно аудитория должна быть в центре внимания, она — королева бала. Перенесите фокус на нее, это поможет не только подготовить отличную речь, с помощью которой вы добьетесь нужной цели, но и меньше волноваться до и во время выступления. Если вы уделите время и направите силы на то, чтобы ответить себе на вопросы об аудитории, гарантирую: исследовательский интерес настолько вас захватит, что волнение по поводу собственной персоны отойдет на второй план.

Еще пару слов о неуверенности. Если вы испытываете страх перед выступлением, предлагаю задать себе вопрос: «Чего я боюсь?»

- Что доклад не понравится?
- Что меня закидают помидорами?
- Что меня уволит начальник?

Все эти страхи крутятся исключительно вокруг вашей персоны. Чаще всего во время выступления мы очень сильно волнуемся о том, как выглядим, как ходим по сцене, как на нас смотрят другие. Я замечаю это и за собой — например, я частенько озабочена тем, как бы мне встать, чтобы при фотографировании скрыть какие-то несовершенства своей фигуры (обычно это проще, чем заставить себя заниматься спортом). То есть я переношу фокус на то, как выгодно выглядеть, а нужно думать не о себе, а об аудитории. Как это делать, вы теперь знаете.

ТРУДНЫЕ УЧАСТНИКИ

Что, если в аудитории оказался сложный, скептически настроенный участник? Это нормально, аудитория может быть какой угодно, не стоит ожидать от людей определенного поведения, спикер должен уметь «управляться» с любыми слушателями.

Поделюсь двумя упражнениями, которые помогают мне настроиться на доброжелательное отношение к аудитории.

Упражнение от тренера по ораторству, актера по образованию Игоря Незовибатько

Готовясь к выступлению, сделайте шаг вперед и скажите воображаемой аудитории: «Добрый вечер!» Потом сделайте шаг назад и со следующим шагом вперед не только скажите: «Добрый вечер!» — но и сделайте жест-объятие — широкое, доброе.

Вернитесь в исходную позицию, выйдите со словами: «Добрый вечер!» — и мысленно обнимите аудиторию. Положение тела при этом изменится — станет более открытым, располагая аудиторию к вам.

Потренировавшись дома, вы сможете зафиксировать ощущение выхода на сцену с внутренним объятием аудитории и практиковать его во время публичных выступлений.

Упражнение от признанного эксперта по лидерству и ораторскому искусству Радислава Гандапаса

Выходим на сцену, смотрим на аудиторию, а в голове говорим слова: «Родненькие вы мои!» Лицо непроизвольно озаряет улыбка — и вот он, нужный настрой.

Мне очень понравился этот совет, и теперь, как только я слышу скептическое замечание, я тут же говорю про себя: «Родненький ты мой!» — мысленно благодарю за сложное поведение и вопрос, ведь это делает меня еще сильнее и увереннее на сцене.

Снизить скепсис аудитории также помогает признание спикером скепсиса: «Понимаю, правила игры не сразу понятны, и тем более результат…», «Прекрасно понимаю, как в субботу утром хочется кофе, а не слушать выступления».

Улыбка и юмор также разряжают атмосферу. Самое главное — в любой сложной ситуации оставаться вежливым и спокойным по отношению к аудитории и не поддаваться раздражению.

В главе 7 вы найдете прием, который помогает вернуть себя в спокойное состояние. Я верю в то, что мы можем создавать атмосферу вокруг себя сами. Если мы вежливы, то шансов, что в ответ мы получим грубость и неуважение, гораздо меньше!

Расскажу об одном случае из моей частной жизни, когда вместо упреков я выбрала доброжелательность, и это сработало.

Однажды внедорожник загородил мне выезд из двора. Мне нужно было скорее ехать, опаздывали с сыном в сад. Я вышла из машины, подошла к водителю и сказала:

— У вас такая хорошая машина, видно, что вы опытный водитель, я никак не могу проехать, сдайте немного назад, пожалуйста.