

# Брайан Трейси Убеждение



<http://www.litmir.co>

«Убеждение. Уверенное выступление в любой ситуации / Брайан Трейси»: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2015  
ISBN 978-5-00057-707-3

## Аннотация

*Подробное и практичное руководство по публичным выступлениям от эксперта с мировым именем. Умение выступать уверенно и проводить убедительные презентации помогает быстрее развивать карьеру, завоевывать уважение и добиваться своих целей. Многие люди не осознают, что стать великолепным спикером может каждый — это такой же развиваемый навык, как вождение автомобиля или езда на велосипеде.*

*Брайан Трейси — один из популярнейших во всем мире спикеров и автор бестселлера «Выйди из зоны комфорта» и, пожалуй, лучший инструктор по публичным выступлениям. В своей книге он делится приемами, которые были проверены временем, и рассказывает, как:*

*перед любой аудиторией;*

*удерживать внимание публики;*

*идеи к другой в своих выступлениях;*

*истории и цитаты правильно и уместно;*

*со скептицизмом, представляя новые идеи.*

*Для всех, кто хочет выступать уверенно и убедительно в любой ситуации и перед любой аудиторией.*

*Выступать уверенно и спокойно*

*Привлечь внимание людей с самого*

*Использовать язык тела и голос, чтобы*

*Плавно переходить от одной*

*Использовать юмор,*

*Справляться*

*Для кого эта книга*

## Брайан Трейси Убеждение. Уверенное выступление в любой ситуации

**Brian Tracy**  
**Speak to Win:**  
**How to Present with Power in Any Situation**

Издано с разрешения автора

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

© Brian Tracy, 2008

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

\* \* \*

## **Эту книгу хорошо дополняют:**

### **Мастерство презентации**

Алексей Каптерев

### **Камасутра для оратора**

Радислав Гандапас

### **Resonate**

Нэнси Дуарте

### **Говори и показывай**

Дэн Роэм

*Эту книгу я посвящаю своей горячо любимой супруге Барбаре, которая неизменно оставалась со мной и поддерживала меня все эти годы, пока я разъезжал по миру с выступлениями. Она всегда была моим преданным и чутким другом и партнером, а также замечательной матерью для наших детей. Без нее я бы не познал успеха, а с ней не ведаю преград*

## **Введение Говорить, чтобы побеждать**

*Наша судьба меняется вместе с нашим мышлением. Мы станем тем, кем мечтаем стать, и будем заниматься тем, чем хотим заниматься, когда наши привычные мысли начнут соответствовать нашим желаниям.*

**Орисон Суэт Марден<sup>1</sup>**

Для успеха в жизни умение выступать перед аудиторией имеет решающее значение. Если вы научитесь хорошо говорить, то к вам станут относиться с уважением и даже пиететом, вас начнут ценить на работе, и вы станете привлекать к себе внимание влиятельных людей. Перед вами распахнутся многие двери. Вы будете производить впечатление человека намного более талантливого, чем те, кто не владеет словом в той же мере.

---

<sup>1</sup> Орисон Суэт Марден (1850–1924) – известный американский психолог и писатель, автор популярных книг по самопомощи. На русском языке издавались многие его книги. См., например: Марден О. С. Величайший секрет. Невероятная сила мысли. М.: АСТ; АСТ Москва; Хранитель, 2007; Радость жизни. Как найти и сохранить счастье. М.: Альпина Паблишер, 2009; Ключ к процветанию. М.: Альпина Паблишер, 2009. *Прим. ред.*

Вы знаете, какой ваш самый ценный актив? Ваш ум ! Способность мыслить и выражаться ясно – одно из ценнейших умений, которым вы обладаете. Оно поможет вам заработать больше денег и продвинуться по службе быстрее, чем любой другой талант, который вы могли бы в себе развить. Ведь нет иного способа продемонстрировать собственную компетентность в той или иной области, кроме как четко и внятно выразить свои мысли вслух или в письменной форме. Когда вы убедительно излагаете свои идеи, люди понимают: «Да, этот человек действительно знает, о чем говорит».

К счастью для всех нас, мозг похож на мышцу: чем чаще им пользуешься, тем мощнее и гибче он становится. Когда вы выстраиваете свои мысли и слова заранее, вы готовы к неожиданностям, а потому быстрее и лучше соображаете, что и как говорить. Процесс планирования и подготовки презентации, а также самого выступления заставляет вас использовать свой мозг по максимуму, отчего вы действительно становитесь умнее.

## **Избавьтесь от страха: дайте своей карьере мощный толчок**

Несколько лет назад я проводил однодневный семинар для группы предпринимателей, во время которого уделил особое внимание тому, как важно уметь хорошо выражать свои мысли, чтобы оказывать влияние на деловых партнеров. В конце дня ко мне подошел один из слушателей, человек с виду робкий и стеснительный. Он сообщил, что после моей речи решил всерьез взяться за учебу и развить в себе ораторские способности. Ему надоело то, что руководство как будто не замечает его стараний, а повышения по службе постоянно обходят его стороной.

Через год я получил от этого мужчины письмо, в котором он рассказал мне, что с ним случилось за истекший срок. После нашего разговора он незамедлительно взялся за реализацию своего намерения: стал членом местного отделения «Тостмастерс» и начал регулярно посещать его еженедельные собрания. На этих встречах каждый присутствующий должен был произносить перед собравшимися краткую речь на какую-либо тему, и в конце вечера каждый получал оценку за свое выступление.

На практике организация «Тостмастерс»<sup>2</sup> применяет метод «систематической десенситизации». Его можно описать так: когда человек делает что-то снова и снова, он постепенно теряет чувствительность к данному занятию. Иными словами, регулярно выступая перед другими людьми, вы в конце концов перестаете волноваться по этому поводу и избавляетесь от своих страхов и комплексов.

Помимо участия в собраниях «Тостмастерс», наш герой прошел 14-недельный курс по системе Дейла Карнеги. На этих занятиях от него тоже требовалось выступать перед другими участниками группы. В течение шести месяцев он провел такое количество длинных и коротких презентаций для доброжелательно настроенных «товарищей по несчастью», что избавился почти от всех своих страхов и волнений по поводу выступлений на публике. Вместо беспокойства он теперь испытывал растущую уверенность в себе и собственной способности доносить свои мысли до аудитории.

## **Двери открываются**

Примерно после четырех месяцев занятий на работе у нашего героя произошло небольшое происшествие. Один из руководителей проектной организации, который должен был провести презентацию для потенциального клиента, заболел и сообщил, что не сможет явиться на встречу. Тогда большой босс попросил нашего знакомого подготовиться и выступить вместо расхворавшегося коллеги. И мужчина взялся за новое для него

---

<sup>2</sup> «Тостмастерс Интернешнл» (от англ. toastmaster – тамада) – международная некоммерческая организация, целью которой является развитие у ее членов навыков общения. В России действуют четыре ее отделения, три из которых – в Москве. *Прим. пер.*

поручение.

Весь вечер и все следующее утро он посвятил подготовке к выступлению и, когда приехал к клиенту, так хорошо представил услуги своей фирмы, что тут же получил заказ. По возвращении в офис он узнал от своего начальника, что президент компании-клиента уже позвонил и поблагодарил за то, что на встречу прислали такого компетентного сотрудника, который провел отличную презентацию.

В следующие несколько недель нашего героя многократно отправляли на встречи с потенциальными клиентами. Вскоре он получил повышение по службе, а затем и еще одно. Через несколько месяцев он вошел в состав руководства компании, имея серьезные шансы на то, чтобы стать также и партнером ее учредителей. Как он писал мне, его решение развить в себе умение хорошо говорить, а также целенаправленные действия по реализации этого решения в корне изменили его жизнь.

## **Повысьте свою самооценку**

Хорошие ораторские умения полезны в любом начинании. Но есть гораздо более веская причина, по которой вам стоит научиться говорить на публике. Как свидетельствуют психологи, уровень нашей самооценки, или то, насколько сильно мы себе нравимся, во многом определяет качество нашей жизни – как внутренней, духовной, так и внешней, «светской».

Чем лучше и убедительнее вы научитесь говорить, тем больше будете себе нравиться. Чем больше вы будете себе нравиться, тем оптимистичнее будете настроены и тем увереннее станете себя вести. Чем больше вы будете себе нравиться, тем более дружелюбным и привлекательным будете казаться окружающим. А еще, чем больше вы будете себе нравиться, тем здоровее и счастливее станете и тем больше позитивной энергии начнете приносить во все, что делаете.

## **Улучшите свой имидж**

Когда вы научитесь хорошо говорить, ваши представления о самом себе тоже улучшатся. Ваш личный «имидж» – это ваше внутреннее зеркало. Зеркало, в котором отражается то, каким вы себя видите и что вы о себе думаете и до, и во время каждого мероприятия. Чем позитивнее ваш имидж, тем успешнее вы будете действовать. Сам акт предварительной визуализации своего поведения в той или иной ситуации или деятельности поможет вам вести себя более профессионально и компетентно. Мы все весьма чувствительны к мыслям, эмоциям и особенно к уважению, которое другие люди демонстрируют по отношению к нам или, по крайней мере, к опасности потерять это уважение. После того как вы научитесь хорошо говорить, аудитория начнет относиться к вам с большей симпатией и почтением. В результате вы сами будете нравиться себе и уважать себя еще больше. Когда вы получаете восторженные отзывы о своем выступлении, ваши представления о самом себе улучшаются. Вы обретаете ощущение собственной силы и власти. Вы станете ходить, говорить и действовать гораздо увереннее.

## **Блестящими спикерами не рождаются – ими становятся**

Наверное, самая хорошая новость об умении выступать перед аудиторией состоит в том, что этому можно научиться. Большинство людей, которые сегодня выделяются своими ораторскими способностями, когда-то и двух слов связать не умели. Многие из тех, кто кажется нам красноречивым и уверенным в себе спикером, раньше приходили в ужас от одной только мысли о том, что нужно говорить на публике.

Задайтесь целью войти в круг тех 10 процентов людей, которые действительно умеют эффективно общаться. И пока вы будете работать над достижением этой цели, не забывайте,

что все, кто сегодня входит в группу «10 процентов лучших», когда-то начинали с группы «10 процентов худших». Все, кто сейчас кажутся прирожденными ораторами, некогда справлялись с задачей выступать на публике из рук вон плохо. Как любит говорить Харв Экер<sup>3</sup>: «Каждый мастер когда-то был ломастером».

Наверное, вы слышали фразу «повторение – мать учения». Некоторые идут дальше и утверждают, что без идеального повторения нет учения. Истина, однако, в ином: без *ошибок* не бывает учения.

На своем пути к совершенству в деле публичных выступлений вы будете совершать множество ошибок, больших и маленьких. Часто будете нервничать и чувствовать себя не в своей тарелке. Будете говорить невпопад и забывать сказать то, что следовало. Будете мямлить и запинаться. И порой вам может казаться, что вы никогда не освоите это искусство.

## Выйдите из зоны комфорта

Чтобы добиться совершенства в ораторском мастерстве, как и в любом другом деле, вы должны быть готовы покинуть зону комфорта и отважиться на некоторый дискомфорт. Если вы хотите подняться на новый, более высокий уровень компетентности, то должны быть готовы к тому, что в процессе роста и развития будете чувствовать себя порой неудобно и неловко.

Возможно, вы помните историю знаменитого древнегреческого оратора и политика Демосфена, которого считали одним из лучших трибунов Античности. Когда молодой Демосфен только начинал свою карьеру, он сильно нервничал перед выступлениями, смущался, заикался, говорил слабым голосом и имел другие проблемы с речью. Но он был твердо намерен стать хорошим оратором. Чтобы преодолеть свои трудности, он каждый день выходил на берег моря, набирал в рот мелкие камешки и часами произносил речи вслух. Со временем он избавился от заикания и других недостатков дикции. Его голос зазвучал сильнее, громче, увереннее. Демосфен стал одним из величайших ораторов в истории человечества.

Если вы только приступаете к овладению искусством красноречия, эта книга расскажет вам, как быстрее обрести уверенность в себе и начать говорить внятно и компетентно. А если у вас уже есть определенный ораторский опыт, то вы почерпнете из нее знания о самых действенных приемах, методах и тактиках выступления и ведения беседы в самых разных областях бизнеса и политики, а также в личной жизни.

## Слагаемые мастерства спикера

Чтобы стать выдающимся спикером, вам нужны всего лишь четыре качества<sup>4</sup>.

1. *Желание* . Прежде всего вам необходимо ощущать в себе мощное и жгучее желание научиться хорошо говорить. Если это желание достаточно сильное и живет в вас уже долгое время, ничто не сможет помешать вам добиться своей цели – стать настоящим мастером выступлений на публике. Но одного этого мало.

2. *Решение* . Вы должны принять решение – сегодня же, прямо сейчас, – что приложите все возможные усилия, преодолеете все препятствия и сделаете все необходимое, чтобы достичь совершенства.

3. *Дисциплина* . Вам нужна дисциплина, чтобы планировать, готовить и осуществлять

---

<sup>3</sup> Харв Экер известен российскому читателю по неоднократно переиздававшейся книге «Думай как миллионер». См., например: Экер Х. Думай как миллионер. 17 уроков состоятельности для тех, кто готов разбогатеть. М.: Эксмо, 2014. *Прим. пер.*

<sup>4</sup> В оригинале эти качества называются «4D», так как все четыре слова на английском начинаются на эту букву: желание (desire), решение (decision), дисциплина (discipline), настойчивость (determination). *Прим. пер.*

задуманные выступления и презентации, снова и снова, пока не добьетесь определенного уровня мастерства. Развивать в себе основополагающие умения – тяжелый труд. Легких путей здесь не бывает.

4. *Настойчивость* . И наконец, вы должны быть настойчивыми и продолжать упорно стремиться к своей цели, несмотря на все трудности, препятствия, временные неудачи или неуверенность, которые можете переживать.

## **Нет других пределов, кроме тех, которые вы сами себе ставите**

Наши величайшие враги всегда с нами: это наши собственные страхи и сомнения. Перед вами – такими, какими вы можете стать, – нет других преград, кроме тех, которые вы сами перед собой возводите.

За много лет я провел свыше четырех тысяч презентаций и говорил лично, глаза в глаза, с более чем пятью миллионами человек в сорока шести странах мира. А сейчас я возьму вас за руку и покажу, как шаг за шагом можно развить в себе смелость, уверенность и компетентность, чтобы стать успешным спикером и побеждать в любой ситуации.

## **Глава 1 Искусство красноречия и риторики**

*Свои ораторские умения он использовал исключительно в практических целях. Никогда не говорил просто ради того, чтобы его послушали.*

**Из речи Авраама Линкольна о Генри Клее<sup>5</sup>**

На протяжении всей истории человечества эффективность действий человека всегда зависела от его способности убеждать. Цель или задача выступлений на публике, по сути, состоят в том, чтобы подтолкнуть слушателей к неким действиям, которые иначе они никогда бы не предприняли. Когда выступал Демосфен, люди говорили: «Какой прекрасный оратор!» А когда речь произносил Алкивиад<sup>6</sup>, они начинали рваться в бой: «Вперед! В поход!»

Ваша работа как спикера состоит в том, чтобы навести своих слушателей на некие мысли, вызвать в них определенные чувства и подтолкнуть к такому поведению, которое для них не характерно. Иными словами, мотивировать их и подвигнуть на некие действия. Побудить их отправиться «в поход!».

К счастью, искусство оратора, мастерство бизнес-коммуникации – дело наживное. Им можно овладеть. Если вы смогли научиться водить автомобиль, набирать текст на компьютере или пользоваться смартфоном, значит, вы способны стать эффективным спикером и изменить не только свою жизнь, но и жизнь своих слушателей.

### **Три элемента убеждения**

Аристотель первым из выдающихся философов осознал значение риторики как мощнейшего инструмента в руках лидера. Он свел основные составляющие убеждения к трем категориям: логос (логика), этос (этика) и пафос (эмоция). Давайте разберемся, что они собой представляют, рассмотрев их по очереди.

---

<sup>5</sup> Генри Клей (1777–1852) – американский государственный деятель, непревзойденный оратор. *Прим. ред.*

<sup>6</sup> Алкивиад – древнегреческий афинский государственный деятель и полководец времен Пелопоннесской войны. *Прим. ред.*

Логос составляет логику и аргументы в вашей речи. Очень важно, чтобы все ваши слова согласовывались и состыковывались друг с другом, как звенья в цепочке или фрагменты в картинке-пазле. И так же, как звенья цепочки или фрагменты пазла, вместе формировали связанное, логически стройное и цельное утверждение или доказательство. Продумывая и планируя выступление, необходимо организовывать и выстраивать свои мысли и соображения в строгой последовательности: от общего к частному, от предпосылок к выводам. Только так каждый довод будет надстраиваться над предыдущим и формировать веское и убедительное высказывание.

Второй компонент убеждения – этос. Он связан с характером, моралью и правдоподобностью ваших слов. Чем убедительнее вы будете говорить, чем достовернее будут звучать ваши слова, тем выше вероятность, что слушатели примут ваши доказательства и последуют советам.

Третий элемент убеждения – пафос. Этим словом описывается эмоциональное содержание речи. Возможно, оно важнее всего. Только установив эмоциональную связь с людьми и тронув их сердца, вы сможете подвигнуть их отважиться на определенные решения и совершить нужные вам действия.

Если вы хотите взволновать слушателей и убедить их принять вашу точку зрения, то в вашей речи должны присутствовать все три компонента: логос, этос и пафос.

### **Три компонента послания**

Несколько лет назад профессор Альберт Меграбян из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе провел ряд исследований с целью изучения факторов, от которых зависит эффективность коммуникации. Он пришел к выводу, что любое речевое сообщение состоит из трех компонентов: слов, информации, передаваемой интонацией голоса, а также информации, выражаемой на языке тела.

#### **Слова**

По данным Меграбяна, словами, как ни странно, передается всего 7 процентов содержания послания. Тем не менее слова имеют огромное значение, поэтому к их подбору следует относиться очень внимательно. Они должны быть организованы в логичном порядке, с соблюдением всех грамматических норм и правил. Наверняка каждому из вас доводилось выслушивать скучные академические речи, полные умных фраз, которые, однако, оставляли вас совершенно равнодушными. Итак, одних слов явно недостаточно.

#### **Интонация**

Второй элемент коммуникации, который выделил Меграбян, – это тон голоса. По подсчетам ученого, 38 процентов содержания послания передается интонацией говорящего и акцентами, которые он делает на тех или иных словах.

Прочтите вслух предложение: «Я тебя очень люблю». От того, на каком слове вы поставите ударение и с какой интонацией прочтете эту фразу – утвердительной или вопросительной, – зависит, каким именно получится общий смысл сказанного. Попробуйте! Сделайте это тоном искренней убежденности. А теперь произнесите то же самое как вопрос. Обратите внимание на то, как со сменой интонации полностью меняется и смысл предложения.

Вряд ли найдется мужчина, которому за всю жизнь ни разу не приходилось спорить с женщиной из-за какой-нибудь мелочи. Поскольку мужчины склонны использовать слова как инструмент, а женщины – как материал для выстраивания отношений и взаимопонимания, оба слышат и воспринимают слова по-разному. Так, например, жена может обидеться или разозлиться на «безобидную» реплику мужа. «Но я сказал всего лишь

то и то», – удивляется он. На что она гневно отвечает: «Дело не в том, что ты сказал, а в том, как ты это сказал!»

Если вы будете понимать, насколько важна интонация, и менять ее соответствующим образом, то сможете донести смысл своего послания до слушателей именно в том виде, в каком хотели, и, следовательно, добиться нужного эффекта.

## **Язык тела**

И наконец, 55 процентов содержания послания, как выяснил Меграбян, передаются мимикой и жестами говорящего, то есть на языке тела. Причина в том, что нервные волокна, связывающие глаза с мозгом, в 22 раза превосходят по численности количество нервных волокон, связывающих уши с мозгом. Вот почему зрительные впечатления так важны.

### **Следите за собственным стилем коммуникации**

Люди, пользующиеся репутацией блестящих коммуникаторов, всегда обращают внимание на то, как их мимика и жесты влияют на восприятие послания, которое они пытаются донести до аудитории. Если во время выступления ваши руки свободно свисают вдоль тела, а ладони открыты и повернуты вовне, аудитория расслабляется и начинает впитывать ваши слова, как губка впитывает влагу. Если же лицо у вас серьезное и суровое, руки скрещены на груди или вы вцепились ими в кафедру, слушатели будут реагировать так, словно получают нотации от сердитого родителя. Они замкнутся, примут защитную позу и будут всячески противиться вашему посланию и любым попыткам убедить их в своей правоте и подвигнуть на определенные действия. Роль языка тела трудно переоценить!

У меня очень богатый опыт общения с аудиторией, поэтому ко мне часто обращаются спикеры с просьбой прокомментировать их поведение и речь во время семинара, который они только что провели. Я крайне неохотно делаю критические замечания, так как люди, похоже, сверхчувствительны к оценкам, отличным от положительных и превосходных. Но следует отметить, что я и сам поражаюсь, как часто мне приходится давать один и тот же совет: «Сбавьте темп. Делайте паузы между абзацами и предложениями. И не забывайте в эти моменты улыбаться».

Не меньше меня удивляет и то, как часто спикеры берут на вооружение мой совет. И кстати, они сразу же замечают позитивные изменения в реакции аудитории на их выступления. Когда вы сбавляете скорость, слова начинают звучать четче и речь воспринимается как более понятная. Тон вашего голоса становится более приятным и притягательным. А когда вы улыбаетесь, то излучаете тепло и дружелюбие, и вас охотнее принимают. В результате слушатели расслабляются и становятся более открытыми к вашему посланию. Подробнее о мастерстве владения голосом мы поговорим в главе 8.

## **Простая структура для коротких выступлений**

Существует простая трехчастная структура, которой вы можете воспользоваться при подготовке любой речи – как одноминутной реплики, так и получасового выступления.

### **Часть первая**

Первая часть речи – это вступление. Просто сообщите аудитории, о чем вы собираетесь с ней говорить. Например, вы можете сказать: «Спасибо всем, что пришли. В следующие несколько минут я хочу рассказать вам о трех проблемах, с которыми сталкивается сегодня наша отрасль, а также о том, что мы можем предпринять в ближайшие месяцы, чтобы обернуть кризис себе на пользу». Таким образом вы заложите фундамент для своего

выступления, подготовьте аудиторию и задайте общее направление развития дискуссии.

## **Часть вторая**

В рамках второй части речи вы должны сообщить аудитории то, что обещали во введении. Эта часть может быть составлена из одного, двух или трех смысловых блоков. Если вы планируете говорить не очень долго, то следует остановиться только на нескольких ключевых моментах, выстроенных в строгой последовательности. Например, вы можете сказать: «Мы оказались перед лицом серьезных вызовов: конкуренция растет, прибыль уменьшается, а вкусы покупателей меняются. Давайте рассмотрим каждую из этих проблем по очереди и решим, какие у нас есть возможности и подходы для их эффективного преодоления».

## **Часть третья**

Третья часть выступления должна представлять собой краткое резюме всего сказанного. Никогда не следует полагаться на то, что слушатели запомнят ваши слова с первого раза. Аудитории будет полезно и приятно, если вы оглянетесь назад и припомните и повторите самое важное из своего выступления. Например, вы можете заявить:

Итак, обобщим. Чтобы справиться с усилившейся конкуренцией, мы должны повысить качество наших продуктов и скорость их доставки до клиентов. Чтобы разрешить проблему сужающегося рынка, нам нужно выйти на новые рынки и расширить продуктовое предложение таким образом, чтобы привлечь новых покупателей. Чтобы ответить на изменение вкусов потребителей, придется разработать и вывести на рынок продукты и услуги, которые востребованы нашими клиентами сегодня, вместо того чтобы продолжать производить то, что нравилось им в прошлом. Если мы вместе приложим все усилия для достижения этих трех целей, компании удастся не только уцелеть, но и добиться успеха и процветания в динамичном и таком волнующем будущем. Спасибо вам.

## **У каждой речи своя задача**

Пегги Нунан, спичрайтер Рональда Рейгана, писала: «У каждой речи своя задача».

Прежде чем выйти к аудитории, вы должны сделать нечто очень важное – определить, чем вы закончите свою речь. Только держа эту мысль в уме, вы можете начинать говорить. Решите, чего вы хотите добиться своим выступлением. Задайте себе, как я это называю, целевой вопрос: «Если слушателей спросят, что они поняли из моей речи и что впредь будут делать по-другому после всего услышанного, что они ответят?» Ведь именно в этом и состоит цель вашего выступления – подвигнуть их на некие изменения. Поэтому каждое ваше слово – с самого первого, вступительного, до последнего, заключительного, – должно быть направлено на достижение этой цели.

Работая с корпоративными клиентами, я всегда задаю им этот целевой вопрос. Еще я спрашиваю, зачем они пригласили меня и какой реакции хотят добиться от аудитории с помощью моей речи. Затем мы обсуждаем эти вопросы и согласовываем цели: на какие именно мысли и чувства они хотят навести слушателей и на какие действия хотят их подвигнуть с помощью моего выступления или семинара. Только после того как мы с руководством компании обретем ясное понимание цели, я могу подготовить свою речь или семинар с самого начала и до конца таким образом, чтобы добиться нужного результата. Вы тоже так сможете.

## Сложная структура для длинных выступлений

При подготовке пространных речей можно применить более сложную структуру. Она состоит из восьми частей, каждую из которых я подробнее рассмотрю и объясню ниже.

1. *Вступление* . Задача этой части речи – вызвать интерес аудитории, зародить в ней некие ожидания и сфокусировать ее внимание на предстоящем выступлении. Нет смысла что-либо говорить, если вас никто не слушает или игнорирует ваши слова.

2. *Введение* . На этом этапе вам необходимо объявить аудитории, что ей предстоит услышать и почему это важно.

3. *Первый пункт* . Сейчас вы переходите к основной части речи. Первым важным пунктом вы закладываете основы выступления и начинаете выполнять данное ранее обещание.

4. *Переход к следующему пункту* . Вы должны дать слушателям ясно понять, что закончили говорить о первом вопросе и теперь переходите ко второму. Совершать такой переход тоже нужно уметь – это особое искусство.

5. *Второй ключевой пункт* . Данный пункт должен логически вытекать из предыдущего.

6. *Очередной переход* . Вам снова нужно показать аудитории, что вы переходите к обсуждению следующего вопроса.

7. *Третий ключевой пункт* также естественно вытекает из первых двух и начинает подводить вас к заключению.

8. *Резюме* . На финальном этапе должны прозвучать заключительные слова и призыв к действию.

Далее в книге вы узнаете, как следует построить свою речь, чтобы добиться всех этих целей в нужном порядке и последовательности.

В процессе обучения ораторскому искусству нужно помнить, что практику ничем не заменить, особенно практику произнесения речей вслух. За годы работы я посмотрел выступления не одной сотни спикеров – и любителей, и профессионалов. Так вот, всегда легко понять, упражнялся человек как следует или нет.

## Как научиться говорить красиво и убедительно

Известного писателя Элберта Хаббарда однажды спросили, как стать писателем. Он ответил: «Единственный способ научиться писать – это писать, и писать, и писать, и писать, и писать, и писать, и писать».

С ораторским искусством дело обстоит точно так же: единственный способ научиться говорить – это говорить, и говорить, и говорить, и говорить, и говорить, и говорить, и говорить. Оттачивание этого умения схоже с обретением мастерства в любой другой области. Оно требует практики и повторения до тех пор, пока вы не разовьете способность общаться и убеждать.

Один из самых эффективных способов улучшить свой стиль вербального выражения – читать вслух стихи. Выучите наизусть поэму, которая вам нравится, поэму, выражающую яркие чувства не менее яркими образами, – и декламируйте ее снова и снова. Делайте это вслух: громко, «с чувством, с толком, с расстановкой». Пусть ваш голос передает всю силу и страсть стихов. Меняйте ритм и интонацию, пробуйте ставить акценты на разные слова. Представьте себе, что пришли на кастинг для получения главной роли в фильме с огромным бюджетом, которая сделает вас богатым и знаменитым. Прочтите строчки этой поэмы так, как будто от вашего выступления зависит очень многое и вам позарез нужно установить эмоциональный контакт со слушателями и вызвать в них восторг.

Читая хорошую поэзию, вы не только привыкаете строить предложения, но также учитесь использовать богатейший набор слов и выражать свои мысли точнее и эффективнее.

Правило гласит: люди забудут сказанное вами, но запомнят то, *как* вы это сказали. Меняя ритм и интонацию от слова к слову и от предложения к предложению, вы научитесь говорить так, что ваша речь будет звучать как музыка, а слушатели станут жадно ловить ваши слова, боясь пропустить хоть одно.

Есть и другое эффективное упражнение для повышения ораторского мастерства – читать классику, например Шекспира, особенно знаменитые монологи из «Гамлета», «Макбета», «Юлия Цезаря» и «Ромео и Джульетты». Читая эти удивительные монологи, вы обогатите свой словарный запас и разовьете способность к искусству красноречия и убеждения.

## Учитесь у других

Один из лучших способов стать хорошим спикером – как можно больше слушать своих коллег. При этом стоит делать заметки. Наблюдайте, как говорят, двигаются, жестикулируют другие ораторы. Следите за тем, как выступают профессионалы с опытом: как они начинают свою речь, переходят к основной части, какие примеры используют, как иллюстрируют свои мысли, подводят итоги и завершают общение с аудиторией.

Составьте себе перечень всех моментов, за которыми вы хотите понаблюдать – от вступления и до заключения, – и начните ставить оценки спикеру от 1 до 10 по каждому из пунктов. Подумайте, как он мог бы улучшить свое выступление по тому или иному показателю и как вы сами могли бы его превзойти.

Послушайте лучшие речи и выступления современных ораторов – многие из них можно найти на CD. Ставьте их в проигрыватель снова и снова и следите за тем, как выступающий использует логос, этос и пафос, чтобы подтолкнуть своих слушателей к определенным мыслям, чувствам и действиям.

## Резюме

Самое замечательное в коммуникации то, что практикуясь в ней, вы можете стать в этом деле только лучше, но никак не хуже. Чтобы отточить свои умения в искусстве красноречия и риторики, нужно быть готовым учиться и практиковаться без усталости, день за днем, месяц за месяцем, год за годом. Легких путей к мастерству не бывает.

Важно также помнить, что подготовка и есть тот водораздел, который отделяет посредственность от величия. Поэтому не жалейте времени на разработку своего логоса, планирование речи и продумывание действий по достижению поставленной перед выступлением цели. И практикуйтесь. Каждая новая поэтическая строчка, которую вы выучите наизусть, каждый новый монолог, в декламации которого станете упражняться, каждый спикер, которого вы слушаете и чью речь проанализируете, будут развивать ваше искусство говорить на публике. Нет предела совершенству.

## Глава 2

### Планирование и подготовка: просто о важном

*Истинная ценность человека измеряется теми целями, которые он преследует.*

**Марк Аврелий**

Успех спикера на 90 процентов зависит от того, насколько хорошо он планирует выступление. Эрнест Хемингуэй отмечал: «Вы должны знать по десять слов, поясняющих каждое написанное вами, а не то читатель поймет, что вы недостаточно компетентны». В вербальном общении нужно иметь в арсенале на каждое слово не десять, а *сто слов*.

В противном случае слушатель почувствует ограниченность ваших познаний. Если вы не будете полностью готовы и даже сверхготовы к выступлению, то аудитория сразу же догадается, что вы не владеете предметом в должной мере.

Если спикер плохо подготовлен, он быстро лишается доверия интеллигентной и проницательной публики, а следовательно, и возможности убедить ее в чем-либо. Если вы недостаточно подготовлены или, хуже того, сообщите своим слушателям, что «не являетесь экспертом в данной области», они тут же перестанут воспринимать ваши слова, какими бы дельными они ни были.

Если же вы хорошо все обдумаете и запланируете, то и это сразу станет очевидным для всех. Доверие к вам возрастет. Подготовка произведет впечатление на слушателей и сделает их более открытыми и восприимчивыми к вашему посланию.

## **Начните с изучения характеристик аудитории**

Приступая к подготовке выступления, начните с изучения своих слушателей. Помните: свою речь вы готовите не для себя, а для *них*.

Представьте себе, что вы маркетолог и вам необходимо как можно лучше узнать своих потенциальных покупателей. Кто они? Кто те люди, которые будут слушать вас? Ответ на этот вопрос служит ключевым фактором для блестящей подготовки и эффективного выступления. Далее перечислены несколько параметров, которые следует учитывать при написании каждой речи.

### **Возраст**

Сколько лет вашим слушателям, каков их возрастной диапазон? Молодая аудитория имеет совсем иные установки, убеждения, культурные представления и жизненный опыт, чем группа пожилых людей. Знать возраст аудитории очень важно.

### **Пол**

Кто будет составлять вашу аудиторию – мужчины, женщины или смешанная группа? Иногда людей обоих полов бывает в зале примерно поровну, а иногда количество представителей слабой или сильной половины человечества доходит до 95 процентов и более. Существенное преобладание мужчин или женщин среди слушателей может потребовать от вас внести определенные изменения в свои комментарии или аргументы.

### **Доход**

Какой у аудитории доход? Сколько в среднем получают ваши слушатели? Каков диапазон их заработков – от самого маленького до самого большого? А точнее, как именно они зарабатывают на жизнь и от чего зависит их доход? Если вы будете знать ответы на эти вопросы, то сможете говорить на темы, связанные с деньгами и доходами, в более приемлемом для слушателей ключе.

### **Образование**

Какое у ваших слушателей образование? Что они окончили? Среднюю школу или университет? И в какой области получили специализацию – в гуманитарных или технических науках? Если вы будете знать, какое у аудитории образование, то сможете подобрать для нее более уместные и понятные примеры, иллюстрации и слова.

### **Род занятий**

Чем ваши слушатели зарабатывают себе на хлеб? Как долго они трудятся в своей области? Что происходит в их отрасли сегодня? Намечился подъем или спад? Наступили хорошие времена или плохие?

### **Семейное положение**

Какое у членов вашей аудитории семейное положение? У них есть семьи или они не состоят в браке, разведены, овдовели? Кого больше – женатых или одиноких? Это люди с детьми или без обязательств перед семьей? Фактор «семейное положение» очень важен, и вам стоит потрудиться собрать об этом как можно больше информации.

### **Осведомленность**

Насколько хорошо слушатели разбираются в теме выступления? Что они уже знают из того, о чем вы собираетесь им рассказать? Они новички в этом деле или у них уже есть определенный опыт и багаж знаний? От ответа на этот вопрос зависит, насколько сложной или простой должна быть ваша речь.

### **Умонастроения**

Постарайтесь проанализировать умонастроения аудитории. Для этого задайте организаторам мероприятия следующие вопросы.

- Какие у слушателей цели и устремления?
- На что они надеются и чего боятся (в сферах, имеющих отношение к теме вашего выступления)?
- Какие их потребности вы могли бы удовлетворить своими идеями и комментариями?
- Какие ценности и идеалы они разделяют?
- Какова их политическая ориентация?
- Каких духовных и религиозных взглядов они придерживаются?
- Какие тревоги, заботы и проблемы их мучают?

Понимание эмоционального настроения слушателей, с которым они придут на ваше выступление, поможет вам установить контакт с ними. Задав организаторам встречи все эти вопросы заранее и проанализировав сайт и печатные материалы организации, вы сможете получить почти все необходимые вам ответы.

### **Устремления**

Очень важно также понимать, какие общие цели, мысли и мечты разделяет аудитория. Позвольте привести пример. Я часто выступаю перед группами торговых представителей, сетевиков, предпринимателей и топ-менеджеров. Их всех объединяет одно общее желание – желание быть финансово успешными. Поэтому все, о чем я говорю с ними, так или иначе связано с вопросом, как они могут использовать мои идеи для увеличения своих доходов и прибыли. И именно благодаря применению такого подхода во время моих выступлений слушатели тянутся вперед всем телом, внимают каждому моему слову и часто провожают меня аплодисментами стоя. Вы тоже так сможете.

### **Что происходит в жизни слушателей?**

Однажды меня пригласили на конференцию крупной национальной корпорации, которая продает свои продукты по всей стране через ретейлеров и дистрибьюторов. Я должен был выступать сразу же после речи президента компании, который сделал громкое

заявление. Он объявил, что в 30-дневный срок корпорация начнет продавать свои продукты клиентам напрямую по той же цене, по какой она предлагает свою продукцию дистрибьюторам. При этом комиссионные, которые она обычно платила своим торговым представителям, компания собиралась впредь предоставлять самим покупателям, обратившимся за продуктом на фабрику, минуя посредников.

Как вы догадываетесь, торговый люд, сидящий в зале, пребывал в тихом шоке. Вся жизнь и доходы этих людей зависели от комиссионных, которые они зарабатывали, продавая продукцию этой компании. Теперь, после изменения ее торговой политики, они должны были покупать продукт по той же цене, что и потребители. Собственно говоря, из-под них выбили стул, на котором они сидели.

Компания пригласила меня для того, чтобы я мотивировал торговых представителей засучить рукава и продолжать работать с удвоенной силой, несмотря на резкое сокращение их главного источника дохода. Я все еще помню, как смотрели на меня эти люди. Они выглядели ошеломленными, почти отчаявшимися и смотрели на меня, как на врага, нанятого корпорацией для того, чтобы «уболтать» их и как-то сгладить впечатление от посягательства на их кошельки. Поскольку меня ввели в курс предстоящих перемен, я был готов к тому, что придется выступать перед замкнутой и во многом негативно настроенной публикой. И мне удалось добиться желаемого эффекта. Время и силы, потраченные на выяснение того, что происходит в компании или группе слушателей, всегда окупаются.

### **Выполните «домашнее задание» до конца: загляните дальше характеристик**

Если вам предстоит выступать перед людьми из одной сферы бизнеса, отраслевой ассоциации или организации, прежде чем приступить к подготовке речи, вы должны собрать как можно более полные данные о том, что происходит в профессиональной жизни этих людей. Какая ситуация сложилась в данный момент на рынке сбыта их товаров – хорошая или плохая? Продажи растут, падают или держатся на одном уровне? Как могут сказаться на них текущие политические и экономические тенденции? Далее перечислены и другие вопросы, на которые вы должны ответить, прежде чем составите план выступления или презентации.

### **Что происходит в конкретной компании?**

Однажды меня пригласили выступить перед большой группой менеджеров крупной транснациональной корпорации, которая только что провела серию сокращений менеджеров всех уровней. Мне предстояло встретиться с «уцелевшими» и поговорить с ними о повышении их индивидуальной производительности и лидерской эффективности. Накануне моего приезда, однако, компания объявила об очередной волне сокращений, так что многим из присутствующих на моем выступлении грозило остаться без работы в ближайшие тридцать дней. А мне предстояло выступать перед публикой, которую никак нельзя было назвать бодрой и доброжелательно настроенной. Присутствующие думали лишь о том, что они, возможно, следующие в очереди на увольнение. Ситуация была более чем неприятной. Для спикера очень важно знать, что его ждет. Найдите время, чтобы это выяснить.

### **Что происходит в конкретном регионе?**

Узнайте, что происходит в городе, где проводится мероприятие. Мне, например, не раз доводилось выступать в городах, в которых за пару дней до моего приезда местная спортивная команда выигрывала или, наоборот, проигрывала чемпионат. Для спикера важно

быть в курсе подобных событий и упомянуть о них в своем выступлении. Иначе аудитория, переживающая некое событие, будет чувствовать, что вы для нее чужак, посторонний человек, который не знает и не понимает ее.

### **Кто в недавнем прошлом выступал перед вашей аудиторией?**

Во время подготовки к выступлению следует выяснить, с кем из коллег-спикеров слушатели общались до вас. Кто еще выступал перед вашими слушателями и на какие темы? Как они реагировали на слова выступающих? Понравилось ли им выступление? Заинтересовали ли эти темы? Если кто-то из лекторов их разочаровал, то по какой причине? Если предыдущий оратор им понравился, то чем именно? Что он говорил?

Если вам предстоит принять участие в большом мероприятии, важно знать, кто будет выступать перед вами. Чему будут посвящены эти выступления? Желательно также выяснить, кто говорил перед аудиторией на предыдущем подобном мероприятии и как слушатели реагировали на эти выступления.

### **Ориентируйтесь в своем выступлении на нужды и заботы слушателей**

Недавно я говорил перед аудиторией, состоящей из четырех тысяч человек. Подготовка выступления я посвятил довольно много времени, в том числе провел обстоятельный разговор с организаторами мероприятия. В итоге в ткань моей 90-минутной речи были органично вплетены все основные проблемы, заботы и вызовы, стоящие перед компанией, а также перспективы ее развития в будущем.

После собрания президент компании отвела меня в сторону и сказала, что это было лучшее выступление из всех, которые ей доводилось слушать. До этого она приглашала многих высокооплачиваемых ораторов, которые обещали выстроить свое выступление с учетом нужд аудитории, но так этого и не сделали. По словам собеседницы, с первых слов этих людей становилось очевидным, что они не удосужились поинтересоваться проблемами и заботами компании и не постарались отразить их в своих речах. В результате никого из них на мероприятия компании больше не приглашали.

### **Начинайте с мыслью о завершении**

Вспомните о целевом вопросе. Представьте себе, что у вас будет возможность опросить слушателей. «Какие мысли вы вынесли из прослушанного выступления и что в ваших действиях изменится в дальнейшем?» Подумайте, что бы они ответили? А еще подумайте о том, что бы вы *хотели*, чтобы они ответили? Чем конкретнее вы представите себе ответ на этот вопрос, тем легче вам будет выстроить свое выступление таким образом, чтобы добиться поставленной цели за отведенное время.

### **Следите за часами**

Помимо всего прочего, вы должны себе ясно представлять, каким количеством времени располагаете и как следует распланировать свое выступление, чтобы не выйти за рамки отведенного отрезка. Иногда аудитория ожидает, что вы будете говорить примерно 75 процентов времени, а затем последует ряд вопросов и ответов. В других случаях организаторы мероприятия рассчитывают, что вы проговорите все выделенное вам время. И в том и в другом случае вы должны закончить свою речь в заранее оговоренный срок.

Многие выступления, конференции и встречи строятся по четкому внутреннему графику. Однажды, например, меня пригласили выступить перед аудиторией, состоящей из пяти тысяч человек. Организаторы мероприятия подходили к своему делу настолько щепетильно, что попросили представить им мою речь в письменном виде, а затем

заплатили мне, чтобы я выступил с ней перед небольшой группой руководителей, которые должны были обсудить ее со мной и дать мне некие рекомендации. Как оказалось, их главной заботой было то, сколько точно минут займет мой спич.

Когда пришло время выступать, предыдущий оратор проговорил двадцать восемь минут вместо отведенных двадцати двух. Я стоял за кулисами, ожидая своей очереди, и заметил, что организаторы мероприятия были вне себя от ярости, возмущения и тревоги. Им, похоже, было все равно, что именно говорит этот человек. Их волновало лишь то, что, выступая дольше обещанного, он нарушает их график. Больше они этого спикера не приглашали.

## **Выполнив «домашнее задание», приступайте к подготовке выступления**

У меня есть один очень эффективный метод подготовки, которым я пользуюсь на протяжении многих лет. Для начала я беру чистый лист бумаги. Вывожу на нем заголовок своей речи. А под ним в одном предложении формулирую цель или задачу выступления: какое именно задание оно должно выполнить? Затем устраиваю своеобразную разгрузку мозга и выкладываю на бумаге все, что приходит мне на ум и может пригодиться во время выступления, все до последнего: идеи, мысли, фразы, статистические сводки, примеры и иллюстрации. Я пишу, и пишу, и пишу, и пишу.

Иногда в итоге у меня на руках оказывается несколько страниц набросков. Затем я начинаю просеивать эти записи и расставлять отдельные элементы в логической последовательности таким образом, чтобы получилась стройная речь, в которой мысли плавно перетекают из одной в другую – от начала и до конца текста. Вы тоже так сможете. И удивитесь, как много идей приходит на ум после того, как заставишь себя записать на бумаге 20, 30 или 50 пунктов, которые, по-вашему, имеют некое отношение к теме выступления.

Как только вы организуете все перечисленные соображения, пройдитесь по ним с красной ручкой в руке и выделите кружочком те мысли, которые окажут на аудиторию наиболее сильное воздействие. Организуйте эти пункты в нужной последовательности, и вы увидите, как речь обретает форму как бы сама собой.

### **Формула подготовки**

Как только вы выберете основные пункты, которые войдут в вашу речь, стоит применить к каждому из них так называемую формулу PREP<sup>7</sup>. Вы увидите, как после этой процедуры сформируется «хребет» вашей будущей презентации. Итак...

#### **Точка зрения**

Первым делом произнесите вслух свою мысль, идею или факт. Например, вы можете сказать: «В следующие десять лет все больше людей станут зарабатывать все больше денег. Размер совокупного богатства самых состоятельных граждан превысит количество денег, заработанных бизнесом за прошедшие 100 лет».

#### **Обоснование**

Поясните, почему вы придерживаетесь такой точки зрения. Например, вы можете привести следующий аргумент: «За последние пять лет количество миллионеров

---

<sup>7</sup> Акроним PREP от английских словосочетаний Point of view (точка зрения), Reasons (обоснование), Example (пример), Point of view (точка зрения) можно перевести и как «подготовка». *Прим. пер.*

и миллиардеров (большинство из которых принадлежат к категории добившихся всего самостоятельно, то есть являются богачами в первом поколении) увеличилось на 60 процентов, и темпы роста их числа ускоряются».

### **Пример**

Проиллюстрируйте или докажите свою точку зрения с помощью конкретного примера. Например, вы можете привести такую статистику: «В 1900 году в США было 5 тысяч миллионеров и ни одного миллиардера. В 2000 году насчитывалось уже 5 миллионов миллионеров и 500 миллиардеров. К 2007 году, по данным журнала Business Week, миллионеров в США стало 8 900 000, а миллиардеров в мире оказалось уже более 700, причем большинство из них являются таковыми в первом поколении».

### **Точка зрения**

Переформулируйте высказанную ранее точку зрения, чтобы закрепить свою идею или мысль в сознании слушателей.

### **Формула PREP в действии**

Ниже приводится пример того, что получается после применения формулы на практике.

Мы живем в самое удачное в истории человечества время (*точка зрения*). Сегодня у нас самый высокий процент домовладения, самый низкий уровень безработицы и самая быстрорастущая экономика в промышленно развитом мире (*обоснование*). Только в прошлом году более миллиона американцев открыли собственный бизнес и пустились в плавание по морям предпринимательства, пользуясь преимуществами сложившейся экономической ситуации (*пример*). Именно потому что времена такие хорошие, в следующие несколько лет все больше людей станут зарабатывать все больше денег, и размер их совокупного богатства превысит количество денег, заработанных бизнесом за прошедшие 100 лет (*подтверждение точки зрения*)».

Таким образом можно оформить все ключевые пункты выступления. При кажущейся простоте формула PREP – очень мощный инструмент воздействия, с ее помощью вам удастся убедить аудиторию принять вашу идею.

### **Метод стеклоочистителя**

При подготовке выступления можно использовать также «метод стеклоочистителя». Как вы знаете, мозг человека делится на левое и правое полушария. В левом полушарии происходит обработка фактов и другой логической информации. Правое «заведует» чувствами, историями, иллюстрациями и примерами.

Так вот, «метод стеклоочистителя» пользуется этим разделением «труда» между полушариями мозга. Применять его очень легко. Вы называете факт, а затем иллюстрируете его какой-нибудь яркой историей. Затем приводите еще один факт, после которого следует цитата. Далее оглашаете очередной факт, а за ним – пример. Еще один факт – еще какая-нибудь иллюстрация к нему. И так вы многократно совершаете движения «влево-вправо», почти как стеклоочиститель.

Если решите использовать этот метод при подготовке выступления, возьмите лист бумаги и проведите посередине вертикальную линию. На левой стороне изложите факты и идеи, которыми хотите поделиться с аудиторией. На правой – перечислите примеры

и истории, которые доказывают или иллюстрируют факты. Каждому пункту из левой колонки должен противостоять пункт из правой.

Выстроенная с помощью этого метода речь активизирует и левое, и правое полушарие мозга слушателей. Вы заметите, как они подадутся вперед и будут ловить каждое ваше слово. Можете не сомневаться: вам удастся удерживать их внимание на протяжении всего выступления.

### **Круговой метод**

При составлении плана речи можно использовать также картинку или визуальную иллюстрацию. Я, например, рисую на листе бумаги ряд из пяти больших кругов, расположенных друг под другом. Каждый круг представляет собой элемент моего выступления. Первый круг – это вводная часть и замечания, которые я использую, чтобы привлечь внимание аудитории и сформировать у нее определенные ожидания. Второй, третий и четвертый круги охватывают основные пункты, на которых я остановлюсь в своем спиче. Пятый круг – это заключение и все то, что я скажу, подводя итоги.

Когда намечается большое выступление, я черчу семь кругов. Если необходимо, беру даже дополнительный лист бумаги. В любом случае первый и последний круги – это вступление и заключение. Круги посередине – ключевые мысли и идеи, которые я собираюсь изложить, выстроенные в логической последовательности.

### **Внимательно планируйте вступление и заключение**

Очень важно, чтобы вводная часть выступления была тщательно разработана. Продумайте каждое слово и прорепетируйте его несколько раз вслух, встав напротив зеркала. Ваши комментарии, сказанные в самом начале, заложат основы всей речи, создадут у аудитории определенные ожидания и сделают ваше послание четким и понятным. Поэтому ничего во вступлении нельзя оставлять на волю случая.

Кроме того, необходимо продумать и каждое слово заключительной части доклада. Подумайте, что именно вы собираетесь сказать, закругляясь. Если по какой-либо причине придется сократить свою презентацию – например, из-за нарушений в графике выступлений, – то вы по крайней мере будете знать, как эффектно и эффективно закончить свой спич.

### **Планирование визуальной части речи**

В ходе подготовки выступления вы должны подумать и о визуальных элементах, которые можно использовать, чтобы проиллюстрировать свои мысли и идеи и сделать их более яркими и наглядными для аудитории.

### **Прием «Волшебная палочка»**

Например, вы можете воспользоваться приемом, который я называю волшебной палочкой. Так, во время выступления я достаю из кармана золотую ручку и говорю что-нибудь в духе: «Представьте себе, что вы могли бы взмахнуть волшебной палочкой и изменить ситуацию в корне, сделав ее идеальной во всех отношениях. Какой бы она стала?»

После чего я делаю взмах ручкой, как будто волшебной палочкой, и замолкаю, позволяя каждому представить себе, как выглядела бы ситуация в идеальном случае. И затем мы со слушателями обсуждаем стратегии и тактики, которые они могли бы применить, чтобы приблизить теперешнюю ситуацию к идеалу.

## **Использование PowerPoint**

Пользоваться приложением PowerPoint или нет? Ответ на этот вопрос зависит от многих факторов. В профессиональной среде часто можно услышать такое выражение: «Смерть от PowerPoint». У многих спикеров настолько вошло в привычку пользоваться во время презентаций этим программным приложением и они так много внимания уделяют содержанию слайдов, что теряются индивидуальность и общий смысл их слов. Если вы собираетесь использовать эту программу, что бывает вполне уместно в определенных случаях, соблюдайте следующие несколько правил.

### **Правило 5 × 5**

Первое и главное правило: на слайде должно быть написано не более пяти строк, а в каждой строчке – не более пяти слов. Никогда не превышайте это количество. Лишние строчки и слова будут отвлекать вашу аудиторию и даже сбивать ее с толку. Исключения из правила возможны лишь в том случае, если вы проводите презентацию для небольшой группы людей или в небольшом помещении.

Независимо от того, из какого количества пунктов состоит ваша презентация, всегда приводите и комментируйте только один. Не допускайте ошибку, разом выводя на экран целиком весь слайд, – аудитория начнет читать его и перестанет обращать внимание на ваши слова.

Недавно я принимал участие в конференции одной транснациональной корпорации. Передо мной в течение часа выступал президент компании. Его презентация в PowerPoint состояла из одного-единственного слайда – таблицы с бесчисленным количеством строк и колонок, полных цифр, которые были одинаково плохо видны и понятны аудитории. Сам оратор, комментируя эти числа, все время разговаривал с экраном – и так целый час! Поскольку он был президентом компании, все слушатели хранили вежливое молчание, но давалось оно им с превеликим трудом. Не допустите, чтобы с вами произошло нечто подобное.

### **Стойте к аудитории лицом**

Второе правило: во время презентации не поворачивайтесь к аудитории спиной. Держите ноутбук перед собой, чтобы вы видели, какой слайд отображается на экране позади вас. Перелистывая слайды презентации в PowerPoint, не отводите глаз от слушателей. Ни на минуту не забывайте, что вы говорите именно с ними.

В те моменты, когда вы не комментируете строчки слайда, нажмите клавишу латинской буквы «В» на клавиатуре ноутбука, чтобы затемнить экран. Помните: ваше лицо – самый важный элемент любой презентации, но до тех пор, пока слова остаются на экране, глаза людей, сидящих в аудитории, будут перебегать с вашего лица на экран и обратно, как у зрителей теннисного матча.

### **Дайте свет, пожалуйста**

Очень важно, чтобы во время демонстрации слайдов ваше лицо оставалось хорошо освещенным. Я не перестаю удивляться тому, как часто руководители корпораций соглашаются пребывать в темноте, пока проектор и экран купаются в лучах света. Бывает, топ-менеджер компании проезжает полмира, чтобы прибыть на конференцию, тратит массу времени на подготовку презентации, а затем на протяжении всего выступления остается в «сумеречной зоне», и аудитория не может ни разглядеть его, ни установить с ним контакт.

## **PowerPoint – всего лишь наглядное пособие**

Используйте PowerPoint лишь как реквизит и не допускайте, чтобы слайды стали центром внимания. Вы – самый важный элемент презентации, а PowerPoint – просто помощник, при содействии которого вы проиллюстрируете свои мысли и сделаете их более наглядными для аудитории.

Если вы решили воспользоваться этим приложением, попрактикуйтесь и отрепетируйте свою презентацию. Сделайте хотя бы три-четыре пробных прогона до официального выступления. И наконец, перед выходом на сцену проведите генеральную репетицию, чтобы удостовериться, что PowerPoint и проектор подключены правильно и работают без сбоев.

### **Подготовьтесь к неожиданностям**

Наверняка вам хотя бы раз доводилось присутствовать на презентации, во время которой весь монолог вертелся вокруг PowerPoint, а затем вдруг происходил сбой в программе, и она переставала функционировать. В таких ситуациях выступающий обычно теряется, судорожно щелкает пультом, но ничего не происходит. Тут же на сцену сбегаются люди и наперебой начинают давать советы, как починить аппаратуру. Затем все бросаются искать технического специалиста, который, как водится, ушел в другую часть здания. Семинар или презентация останавливается. Слушатели слоняются по залу с глупым и беспомощным видом. Если вы проведете перед выступлением полноформатную генеральную репетицию, то с большой долей вероятности вам удастся застраховать себя от подобных казусов.

### **Не отпускайте внимание аудитории от себя и своего послания**

В любом случае, даже если собираетесь использовать PowerPoint, начните выступление с яркого и четкого заявления, которое придаст энергию и направление всему дальнейшему спичу. А уже затем можете обратиться к приложению, чтобы проиллюстрировать свои главные мысли и продемонстрировать важные числа и их взаимосвязь. Когда закончите с PowerPoint, затемните экран. Это гарантия того, что все внимание слушателей снова будет обращено к вам и вашему посланию.

### **Планирование выступления**

У каждого спикера к каждому случаю получается подготовить три речи. Первая – та, с которой он собирается блеснуть. Вторая – та, которую он фактически произносит, стоя перед аудиторией. Третья – это та, с которой ему хотелось бы выступить, когда он постфактум осмысливает прошедшую презентацию.

В идеале все три варианта речи – тот, который вы разработали, тот, который у вас сложился в итоге, и тот, который вы хотели бы реализовать, – должны совпасть. Только тогда у вас возникнет чувство глубокого удовлетворения и даже наслаждения своей работой.

### **Сделайте переходы от пункта к пункту явными, но вместе с тем плавными**

В процессе подготовки выступления внимательно продумайте и спланируйте также переходы от одной мысли или идеи к другой. Аудитория должна четко понимать, что с предыдущим пунктом вы закончили и теперь переходите к следующему.

Просматривайте материал снова и снова, постоянно выискивая способы улучшить качество и гладкость не только переходов, но и донесения до слушателей послания в целом.

## Тренируйтесь! Этот труд окупается

Несколько лет назад мне предложили выступить с важной речью перед слушателями, многие из которых могли бы пригласить меня для выступления в свои организации, если бы мне удалось произвести на них достаточно сильное впечатление. Поэтому я потратил на планирование, подготовку и репетиции своей речи необычайно много времени. В общем и целом я пересмотрел свое выступление примерно пятьдесят раз, прежде чем подняться на сцену одного из крупнейших конференц-залов страны.

Мои старания окупились сторицей. Выступление было записано в аудио- и видеоформате и распространено по всему земному шару. В итоге его посмотрели несколько десятков тысяч человек на многих языках. Пару лет спустя эта речь вошла в десятку лучших из более чем тысячи речей, которые звучали в стенах этой организации за тридцать семь лет ее существования. Тщательная подготовка действительно окупилась.

## Используйте мнемонические приемы

Еще один способ подготовки великолепного выступления предусматривает использование различных приемов, облегчающих запоминание. Так, например, вы можете построить свою речь на каких-нибудь фразах, аббревиатурах или ряде букв и цифр.

Возможно, вы слышали о подобных приемах – тренеры в области управления памятью часто пользуются ими. Скажем, они рифмуют слово *один* со словом *господин*<sup>8</sup>. И когда думают о первом пункте своего выступления, они представляют себе, что он звучит громко и весомо – как высказывание важного господина.

Затем они рифмуют слово *два* со словом *трава*. И представляют себе, как второй пункт их высказывания произрастает из предыдущих фраз, словно трава из земли.

Схожим образом слово *три* рифмуется со словом *богатыри*, и спикер ассоциирует третий пункт своего выступления с мощью богатыря.

Слово *четыре* рифмуется со словом *шире*, и человек представляет себе, как он развивает свое выступление в новом направлении, делая его более емким.

И далее: слово *пять* – со словом *пядь*; *шесть* – со словом *жесть*; *семь* ассоциируется со словом *семья* и так далее.

Представляя себе номер и рифмующийся символ, вы сможете связать с ним соответствующий фрагмент вашей речи и таким образом воспроизвести все десять пунктов, не сбиваясь с ритма. Этим распространенным трюком пользуются многие спикеры, которые хотят говорить перед аудиторией не по бумажке.

## Увяжите план выступления с ключевым словом

Речь идет о моем любимом приеме – построить все выступление вокруг какого-нибудь слова, имеющего смысловую связь с темой встречи и важного для аудитории, скажем такого, как слово «успех». Прием работает практически с любым словом. Возьмем хоть слово «продукт» и посмотрим на то, как работает метод на практике, то есть как можно построить свою речь вокруг этого слова.

Первая буква («п») означает прицельность. И далее я объясняю аудитории, как важно, прежде чем приступить к делу, составить себе четкое и ясное представление о своих целях и задачах, чтобы не расплываться усилий, а действовать

---

<sup>8</sup> Система рифмования чисел от 1 до 10 (one – gun; two – shoe; three – tree; four – door; five – hive; six – sticks; seven – heaven; eight – gate; nine – wine; ten – hen) была впервые предложена англичанином Джоном Сембруком в 1879 году. У нас все еще нет единой, общепринятой считалки на русском языке, в ходу различные авторские вариации перевода с английского. Здесь представлена компиляция из наиболее популярных вариантов. *Прим. пер.*

точно и целенаправленно.

Вторая буква («р») означает решимость. Выбрав цель, вы должны действовать решительно и добиваться полного и безукоризненного исполнения своих задач.

Третья буква («о») означает ответственность. На этом этапе я объясняю слушателям, что они сами в ответе за свой успех, жизнь и карьеру и что в этом плане никакие извинения не принимаются.

Четвертая буква («д») означает деликатность. Человек должен думать о других людях, о том, как его слова и поступки могут сказаться на них, отозваться в их сердцах.

Пятая буква («у») означает удовлетворенность клиента. Вам необходимо, говоря я сидящим в зале, хорошо представлять себе своего идеального клиента и понять, что именно вы можете сделать, чтобы завоевать его и удовлетворить его потребности лучше, чем конкуренты.

Шестая буква («к») означает креативность. Далее я объясняю присутствующим, как важно находить более быстрые, легкие и дешевые способы продвижения и продажи своих продуктов на современном рынке.

Седьмая буква («т») означает твердость. В заключение я напоминаю аудитории, что она должна проявлять твердость и стойкость, никогда не сдаваться и продолжать свое дело, несмотря на все трудности и испытания, которые могут встать на ее пути.

Таким образом, используя одно слово и размышляя над каждой из его букв, я могу говорить в течение часа, а то и полутора, не заглядывая в свои записи и не теряя хода мыслей. Аудитории такой подход тоже очень нравится. Она слушает с интересом: ей не терпится узнать, как расшифровываются следующие буквы слова.

Вы можете применять этот метод с разными словами – состоящими из трех-четырех букв и до десяти и более. Это действительно эффективный способ организации мыслей, позволяющий, помимо всего прочего, произвести на аудиторию сильное впечатление, выступая без бумажки.

### **Напишите основные пункты речи на карточках**

Если вы будете выступать с кафедры, то вам стоит воспользоваться одной из лучших для подобных ситуаций методик подготовки – нанести ключевые пункты выступления крупными буквами на картонные карточки размером 8 на 12 или 12 на 16 сантиметров. Вместо того чтобы распечатывать речь и зачитывать ее слово в слово, вы можете записать ключевые фразы, мысли и идеи на карточках и в процессе общения со слушателями переключать их по очереди, переходя от одной темы к другой. Я видел такие карточки в руках многих известных и высокоуважаемых спикеров. Они выходили с ними на сцену и использовали их как подсказки в течение выступления. Аудитория редко возражает против такого метода презентации. Все понимают, что карточки помогают оратору излагать свои мысли по порядку и что за ними стоит серьезная подготовка.

### **Опробуйте свою речь перед небольшой группой людей**

Один из лучших способов подготовиться к важному выступлению перед большой аудиторией – как можно больше раз отрепетировать свою речь перед маленькими группами дружески расположенных к вам людей. Недавно я присутствовал на заседании правления крупной компании, после чего должен был состояться торжественный прием. В какой-то момент один из членов совета директоров взял слово. Его выступление не было запланировано, но он говорил так хорошо, организованно и логически последовательно, что все внимательно его слушали на протяжении целых двадцати минут. И все были поражены глубиной его мыслей и идей.

В тот же вечер в банкетном зале, где собралось более пятисот человек, этот человек вышел на сцену и произнес почти те же самые слова, которые он говорил до этого в зале заседаний. Только тогда я понял, что на совете директоров он провел генеральную репетицию своей речи, которую тщательно готовил для многочисленной группы очень важных зрителей.

## **Гуляйте и выступайте**

Многие люди любят готовиться к выступлению прогуливаясь. Они гуляют и произносят свою речь на ходу. И не только говорят, но пускают в дело также мимику и жесты. Используют специальные мнемонические методы, чтобы запомнить свою речь и затем произнести ее, не заглядывая в свои записи. Некоторые даже повышают свой голос в определенные моменты, как будто стоят на сцене перед большой аудиторией. Говорить на ходу – один из самых эффективных способов подготовиться к выступлению.

## **Соберите в интернете необходимую информацию**

Если вы собираетесь выступать перед людьми из определенной отрасли, очень важно, чтобы вы показали себя если не специалистом в ней, то хотя бы человеком хорошо осведомленным. Добиться такого «статуса» можно с помощью поисковой системы в интернете. Просто соберите всю доступную информацию о том, что происходит в конкретной области. Вы можете также поискать отраслевую статистику, почитать обзорные материалы о тенденциях развития индустрии, интервью с основными игроками рынка, а также материалы о важнейших событиях в этой сфере бизнеса.

И когда вы вплетете «инсайдерскую» информацию в собственное выступление, слушатели воспримут вас как своего, как коллегу. Вы будете производить впечатление человека, который давно работает в отрасли, если не в самой компании. Люди всегда прислушиваются к словам тех, кто разбирается в деле, которым они зарабатывают себе на хлеб, и кто понимает, с какими трудностями они сталкиваются в настоящий момент.

## **Узнайте больше о самых важных персонах**

И наконец, одна из лучших форм подготовки к выступлению – сбор информации о людях, занимающих ведущие позиции в пригласившей вас организации. Поищите их биографии в интернете. Данные о руководителях обычно можно найти на сайте компании. Если есть возможность, поговорите с организаторами мероприятия и попросите их поделиться знаниями о самых важных людях в аудитории.

Готовясь к выступлению, я всегда стараюсь запомнить имена и основные сведения о ключевых фигурах в конкретной организации, а затем вплетаю их в свою речь. Например, говорю что-нибудь в таком духе: «Как любит повторять Ральф Уилсон<sup>9</sup>, нужно “бороться и искать, найти и не сдаваться”. Вы, наверное, и сами слышали эти слова из его уст. Только так и можно добиться успехов, которыми по праву гордится ваша организация».

Поверьте, никто ни разу не возразил мне и не оспорил мои слова. Когда вы приписываете красивые и емкие фразы, мысли и идеи ключевым фигурам в вашей аудитории, это бывает им приятно. В результате они чувствуют себя польщенными, а вы выглядите молодцом.

---

<sup>9</sup> Ральф Уилсон – один из крупнейших специалистов в области интернет-маркетинга и электронной коммерции, основатель и редактор Web Marketing Today, Web Commerce Today и Doctor Ebiz. На русском языке вышла его книга: Уилсон Р. Планирование стратегии интернет-маркетинга. М.: Издательский дом «Гребенников», 2003. *Прим. ред.*

## Резюме

Меня часто спрашивают, в чем секрет эффективного выступления. И я всегда отвечаю, что все начинается с подготовки. Ваш успех как спикера не менее чем на 90 процентов зависит от того, насколько тщательно вы подготовились к выходу на сцену. Аудитории достаточно и пары минут, чтобы понять, в «теме» вы или нет, стоит вас слушать или не стоит. Поэтому вы должны быть не просто хорошо подготовленными, а очень хорошо подготовленными к своему выступлению – в этом и состоит ваша работа. И тогда с самых первых слов для всех станет очевидно: вы в своем деле эксперт.

У меня для вас есть и хорошая новость: чем тщательнее вы спланируете и подготовите свою речь, тем более уверенно будете себя чувствовать, когда выйдете к слушателям. Чем больше вы будете репетировать и практиковаться, тем сильнее в вас будет становиться ощущение собственной силы и власти над аудиторией.

## Глава 3

### Уверенность в себе и мастерство владения эмоциями Как избавиться от страха публичных выступлений

*Мыслите позитивно и смело, уверенно и решительно, и ваша жизнь станет более спокойной и обеспеченной, насыщенной событиями и богатой достижениями.*

**Эдди Рикенбекер<sup>10</sup>**

Когда вы выходите к публике, первоочередная ваша задача – выглядеть уверенно. И не только выглядеть, но и быть таковыми. Ощущать и излучать позитивный настрой, спокойствие и бодрость. В идеале вы должны чувствовать себя просто счастливыми оттого, что оказались на этом месте. Почти такими же счастливыми, как на семейном новогоднем празднике.

Но вот вопрос: как достичь состояния спокойствия, ясности мысли и уверенности в себе перед лицом любой аудитории? Ответ вы узнаете из этой главы.

Начнем с того, что вам нужно осознать одну вещь: волнение перед выходом на сцену – нормальное, естественное состояние даже для профессионалов, которые выступали на публике тысячи раз. Британский актер Дэвид Нивен признавался, что даже после тысячного спектакля его все еще мутит от напряжения перед каждым выходом на сцену.

По данным авторов «Книги списков»<sup>11</sup>, 54 процента взрослых боятся публичных выступлений больше смерти, но и они считают, что нет ничего плохого в том, что при мысли о выступлении по спине пробегают мурашки. Самое важное – заставить этих «мурашек» двигаться строем в нужном направлении.

### Все страхи – приобретенные

Дети появляются на свет, не ведая страха. С этим чувством не рождаются – ему учатся. Все страхи, которые мучают вас в зрелом возрасте, являются результатом детского опыта

---

<sup>10</sup> Эдди Рикенбекер (1890–1973) – американский летчик-ас, участник Второй мировой войны; возглавлял авиакомпанию Eastern Airlines на протяжении 30 лет. *Прим. ред.*

<sup>11</sup> «Книга списков» – серия книг, каждая из которых содержит списки людей, мест, событий, объединенных необычной темой, например: список людей, умерших во время секса, или людей, процитированных Рональдом Рейганом неверно, или самых кусачих пород собак, или самых громких процессов по делу о клевете и т. д. *Прим. пер.*

и его негативного закрепления, которому, возможно, поспособствовали и окружающие. Но так как всем своим страхам, в том числе и боязни выступлений на публике, вы научились, то вы можете от них и избавиться.

Основная причина страха сцены у взрослых – деструктивная критика, объектом которой они стали в детском возрасте. Когда родители ругают ребенка по любому поводу, в нем зарождается и развивается страх провала и отвержения. А в зрелой жизни это приводит к сверхчувствительности к мнению окружающих.

Психологи утверждают, что почти все психические и эмоциональные проблемы возникают от недостатка любви в детстве. В стремлении контролировать ребенка или манипулировать им родители нередко используют любовь как инструмент воздействия на малыша, как награду, которую можно вручить за хорошее поведение, а можно и попридержать за непослушание. В результате ребенок очень быстро приходит к выводу: «Если я буду делать то, что нравится маме и папе, то буду в безопасности. Если же поступать так, как им не нравится, меня ждут неприятности».

### **Чувствительный ребенок – сверхчувствительный взрослый**

Ребенок, который в детстве становился объектом деструктивной критики или «сдержанной» любви, в зрелом возрасте бывает чрезмерно озабочен мнением окружающих и их отношением к нему. В более сложных случаях человек становится настолько неуверенным в себе, что не решается ни на какие поступки, пока не удостоверится, что все значимые для него люди одобряют задуманное им.

Некоторых травмирует одна только мысль о необходимости выйти к публике и выступить перед ней. В подобной болезненной реакции проявляется страх провала и отвержения, внушенного в самом раннем детстве, еще до достижения пятилетнего возраста. Но эти чувства могут быть заменены другими – чувствами уверенности в себе, спокойствия, компетентности и самоконтроля.

Многие из лучших современных спикеров когда-то тоже боялись сцены. Их бросало в дрожь каждый раз, когда приходилось говорить на публике, даже если ее составляли только сослуживцы. Один мой друг, который сегодня уверенно выступает перед многотысячными аудиториями, во время первого выступления даже намочил штаны и был вынужден сбежать за кулисы.

### **Начните со своего послания**

Для того чтобы уверенно выступать на публике, в первую очередь вам необходимо иметь послание, которое люди действительно захотят услышать. Это, пожалуй, наиважнейшее условие.

Когда кто-нибудь говорит мне, что хотел бы усовершенствовать свои способности к ораторскому искусству, в ответ я всегда задаю вопрос: «Зачем?» Что именно так сильно волнует моего собеседника, что он жаждет поделиться своими мыслями с другими?

К сожалению, очень часто люди хотят стать успешными спикерами просто ради того, чтобы зарабатывать много денег или добиться похвалы и одобрения окружающих. Они мало или совсем не думают о теме своего выступления. Мои наблюдения показывают, что такие люди редко поднимаются выше уровня посредственности. Но если вас действительно волнует некая тема и вы хотите поделиться своими мыслями с людьми, вы обязательно научитесь эффективно выражать себя.

### **Говорите от чистого сердца**

Несколько лет назад мне довелось слушать выступление Уолли Эймаса, основателя компании – производителя печенья Famous Amos. Его речь была посвящена борьбе

с неграмотностью среди взрослых. Сам Эймос жертвует довольно много времени и денег, помогая пожилым людям научиться читать. Всем собравшимся – а в зале сидело более 600 человек – было ясно: он говорит от души. Ему явно не хватало специальной ораторской подготовки, но Уолли выстроил свои мысли и идеи в четкой логической последовательности и говорил искренне и страстно. Он доказывал, как важно для взрослых уметь читать и как это умение может изменить их жизнь. По завершении выступления все слушатели встали и проводили его бурными аплодисментами, ведь Эймос говорил от чистого сердца о том, в чем разбирался и что глубоко его волновало.

## **Аудитория на вашей стороне**

Чтобы избавиться от страхов и преодолеть нервозность при публичных выступлениях, необходимо также осознать следующее: когда вы выходите на сцену, все люди, сидящие в зале, желают вам успеха. Примерно то же самое происходит и тогда, когда люди приходят в кинотеатр. Разве вы сами когда-нибудь отправлялись на сеанс в надежде на то, что фильм окажется плохим и вы потеряете время? Конечно нет! Вы надеетесь на обратное: что посмотрите классное кино, которое оправдает ваши затраты времени и денег. То же самое можно сказать и об аудитории, которая пришла послушать ваше выступление. Она болеет за вас и искренне желает вам добиться успеха и получить приз «киноакадемии». Посмотрите на своих слушателей: они ваши болельщики. Они всей душой переживают за вас и надеются, что ваше выступление окажется удачным и забавным.

Иными словами, когда вы только начинаете свою речь, у вас в «дневнике» уже стоит «пятерка»: раз зрители пришли, значит, они уже поставили вам отличную отметку. Ваша задача – в течение выступления сохранить эту оценку. Вспомните метод «Гостмастерс» по систематической десенситизации. С каждым новым выходом к публике, с каждой новой речью вы будете все больше освобождаться от страха и волнения. Ничто так не укрепляет уверенность в своих силах, как повторение испытания.

## **Как стать увереннее в себе и компетентнее**

Существует несколько приемов, с помощью которых можно преодолеть страх и волнение перед выступлением. Лучшие в мире спикеры применяют их постоянно.

### **Вербализация**

Ваши эмоции на 95 процентов зависят от того, что вы говорите себе. То есть ваши мысли, чувства и действия во многом контролирует внутренний диалог. А ведь слова, которые протекают через ваше сознание, полностью в вашей власти.

Самые сильные по воздействию слова, которые вы можете сказать себе, чтобы морально подготовиться к выступлению или другому мероприятию, – это «Я себе нравлюсь!».

Прежде чем выйти на сцену, повторяйте про себя снова и снова: я себе нравлюсь! Я себе нравлюсь! Я себе нравлюсь! Эти слова оказывают замечательное воздействие на человека, повышают его самооценку и подавляют страх. Чем больше вы будете себе нравиться, тем увереннее будете становиться. Чем больше вы будете себе нравиться, тем спокойнее и расслабленнее будете себя чувствовать. Чем больше вы будете себе нравиться, тем больше вам будут нравиться и те люди, перед которыми вы выступаете. И наконец, чем больше вы будете себе нравиться, тем лучше получится ваше выступление.

Если вы нервничаете и чего-то боитесь, заглушите звук голоса страха, повторяя про себя: «Я смогу! Я смогу! Я смогу!» Страх провала и отвержения выражается в убеждении, что «Я не могу! Я не могу! Я не могу!». Когда же вы говорите себе «Я смогу!», вы нейтрализуете влияние негативного послания и выключаете страх, как будто устраиваете

ему короткое замыкание. Опробовав эту технику впервые, вы будете удивлены, насколько лучше себя почувствуете и насколько увереннее станете говорить.

## **Визуализация**

Все улучшения во внешнем проявлении ваших чувств и поведении начинаются с изменения картин, которые вы рисуете себе в уме. Когда вы создаете четкий, позитивный и волнующий мысленный образ себя самих, эффективно выступающих, ваше подсознание воспринимает это послание как команду и начинает предлагать те слова, чувства и жесты, которые согласуются с вашей умозрительной картиной.

Вам следует видеть себя на сцене выступающими спокойно, уверенно, расслабленно, с улыбкой на лице. Видеть, как аудитория тянется к вам, жадно ловит каждое ваше слово, как она улыбается, смеется, наслаждается вашей речью, восторгается идеями, как будто все, что вы говорите, поразительно умно и забавно. Ознакомьтесь со следующими двумя приемами визуализации, которые можно успешно применять в своей практике.

### **Внутренняя и внешняя визуализация**

В случае с внешней визуализацией вы представляете себя на сцене, как будто сами являетесь неким третьим лицом, человеком из зала, который смотрит на все со стороны. Вы видите себя стоящим прямо, спокойно, уверенно, расслабленно, и все в вас говорит, что вы прекрасно владеете темой и ситуацией. Вы видите себя глазами зрителя. В другом случае, варианте внутренней визуализации, вы наблюдаете за собой и аудиторией собственными глазами, представляя себе, что аудитория реагирует на ваши слова радостно и позитивно.

Можете поочередно менять варианты визуализации, смотреть на себя своими глазами и со стороны, но в обоих случаях этот взгляд должен быть позитивным. Так вы насытите свое подсознание картинками блестящего выступления, и в ответ подсознание будет снабжать вас мыслями и чувствами, соответствующими этим вашим видениям.

### **Программирование мозга**

Существует и другой способ придания себе уверенности и хладнокровия во время публичных выступлений. Для этого необходимо представить себя произносящим блестящую речь. Особенно хорошо заниматься этим на сон грядущий. Подсознание человека лучше всего поддается перепрограммированию в последние несколько минут перед засыпанием и в первые несколько минут после пробуждения.

Засыпая, вообразите, как устраиваете прекрасную презентацию для аудитории, с которой вам в скором времени предстоит встретиться. Эта картина войдет в ваше подсознание и окажет существенное влияние на глубочайшие слои вашей психики – и все это произойдет, пока вы спите. Чем чаще вы будете проделывать это упражнение, тем спокойнее и увереннее будете себя чувствовать, когда придет время произносить речь перед аудиторией. Это исключительно эффективный метод психологической тренировки.

### **Эмоционализация**

На самом деле вы способны по-настоящему почувствовать, каково это – быть уже состоявшимся, успешным и популярным спикером. Иными словами, вы можете вызвать в себе эмоции счастья, радости, гордости, возбуждения и уверенности еще до того, как состоится выступление. Добиться этого можно, представив себе, что вы только-только завершили свою потрясающую речь и все слушатели встают, улыбаются, хлопают в ладоши и кричат «браво!». А затем представьте собственный восторг и удовлетворение от прекрасно

выполненной работы.

Оставшись один, попробуйте вызвать в себе желанные ощущения, как будто выступление уже состоялось и прошло именно так, как вам хотелось. Проникнитесь этими эмоциями и объедините их с утверждением: «Я всегда выступаю на ура». Подкрепите их умозрительной картиной, которую вы создали о себе самих и на которой вы производите впечатление красноречивого и компетентного профессионального спикера.

Известный психолог и философ Уильям Джеймс говорил: «Лучший способ испытать определенное чувство – начать вести себя так, как будто оно в вас уже возникло». Действия поддаются контролю со стороны воли намного лучше, чем чувства. Если вы будете вести себя так, словно уже почувствовали то, что хотите чувствовать, ваши поступки могут сыграть роль спускового крючка и действительно пробудят в вас это самое переживание. Данный прием является ключевым для сценического успеха.

Еще один замечательный метод эмоционализации называется «Конец фильма». Чтобы понять, как он работает, представьте себе, что вы отправились в кинотеатр посмотреть новую ленту. Но получилось так, что пришли раньше времени и предыдущий сеанс еще не закончился. Тем не менее вы решили зайти и посмотреть последние 10 минут фильма. Вы видите, как конфликт героев уже разрешается и все для всех кончается хорошо.

Экран гаснет, зрители выходят на улицу, а вы возвращаетесь в фойе и заходите вместе с новыми посетителями на свой сеанс. Теперь смотрите фильм с самого начала. Но вы уже знаете, чем он закончится. Знаете, что в конце все будет прекрасно и, несмотря на перипетии и зигзаги, судьба героев сложится удачно. Поскольку вы уже в курсе, каков финал, вы наблюдаете за развитием сюжета намного спокойнее. Наслаждаетесь различными сценами, не переживая за героев, так как знаете: все у них сложится замечательно.

Точно так же вы можете применить прием «Конец фильма» и к своему выступлению. Представьте себе, что вы дошли до финала презентации и все вам улыбаются и аплодируют. Вы замечательно справились со своей задачей. Вас распирает от гордости и волнения. Ваши друзья, сидящие в зале, одобрительно улыбаются. Вообразите себе такую концовку выступления, прежде чем начнете говорить.

Упражняйтесь в применении этого метода снова и снова, и вы удивитесь, как часто презентация будет завершаться именно так, как вы себе представляли.

## **Актуализация**

Сейчас вас ждет важное открытие. Ваше подсознание не делает разницы между настоящими событиями и событиями, которые вы себе живо представляете. Например, если вы провели триумфальную презентацию, оно зафиксирует этот случай как факт успешного опыта. И в следующий раз, когда вы окажетесь в подобной ситуации, а точнее, соберетесь выступить со следующей презентацией, воспоминание об этом придаст вам уверенности.

Однако если вы визуализируете, эмоционализируете и представите в своем воображении аналогичный успешный опыт, даже если он еще не воплотился в реальности, подсознание тоже примет его как факт. Так что повторяйте этот прием визуализации успешного опыта выступления раз десять, двадцать или пятьдесят, и подсознание внесет в свои анналы десять, двадцать или пятьдесят успешных выступлений, каждое из которых заканчивалось бурными аплодисментами восторженной аудитории.

Если вы будете практиковать этот метод, снова и снова вызывая в уме картинку успеха, то подсознание настолько уверует в ваши ораторские способности, что в конечном итоге вы и вправду начнете испытывать чувства спокойствия, ясности сознания и уверенности в себе, которые приходят к человеку после достижения высочайшего уровня профессионализма.

Объединив же все три метода – вербализацию, визуализацию и эмоционализацию, – вы действительно запрограммируете себя на успех и подготовитесь к яркому выступлению перед любой аудиторией.

## **Как усилить уверенность в себе в последний момент**

Большинство методов психологической подготовки к публичному выступлению требуют времени. Но существует несколько приемов для снятия нервного напряжения, которые спикер может применить непосредственно перед выходом на сцену и тем самым повысить свои шансы на успех.

### **Осмотрите помещение**

Когда наступит день выступления, постарайтесь приехать пораньше и осмотреть зал. Поднимитесь на сцену, постоит за кафедрой. Спуститесь вниз, пройдитесь между рядами и прикиньте, как вы будете смотреться из зала.

Поговорите с первыми зрителями и узнайте, откуда они и чем занимаются. Спросите, как их зовут, сообщите им свое имя. Чем больше времени вы проведете с участниками мероприятия до выхода на сцену, тем спокойнее будете себя чувствовать во время выступления. У вас будет ощущение, что вы находитесь среди друзей.

После того как вас представят и вы начнете свою речь, поищите глазами людей, с которыми только что познакомились, и улыбнитесь им, как будто собираетесь беседовать лично с ними, вашими старыми товарищами. Это поможет вам еще больше расслабиться и почувствовать контроль над ситуацией.

### **Сделайте дыхательные упражнения для разрядки**

В последние минуты перед выходом на сцену постарайтесь расслабиться и подготовиться к произнесению блестящей речи, сделав несколько глубоких вдохов. Лучше всего попробовать дыхательную методику, которую я называю «7 × 7 × 7». Итак, вам нужно сделать как можно более глубокий вдох, не останавливаясь, пока медленно не сосчитаете до семи. Затем задержите дыхание, пока снова не досчитаете до семи, после чего медленно выдохните – правильно! – до счета семь.

Несколько раз медленно повторите упражнение: вдыхаете, задерживаете дыхание, выдыхаете. Вдох и задержка дыхания ненадолго погружают мозг в альфа-ритм, очищая мысли, успокаивая нервы и готовя вас к хорошему выступлению.

### **Вдохновите себя**

Перед тем как вас представят аудитории, скажите себе: «Это будет великолепное выступление! Мне не терпится начать! У меня получится прекрасная речь!» И повторите про себя несколько раз: «Я себе нравлюсь! Я себе нравлюсь! Я себе нравлюсь!»

Произнесите эти слова с чувством, как будто пытаетесь убедить человека, сидящего в другом конце зала, в том, что вы говорите совершенно искренне. Чем эмоциональнее вы будете разговаривать с собой, тем сильнее будет позитивное влияние, которое вы окажете на свое подсознание и поведение.

### **Пошевелите пальцами ног**

Существует еще один способ повысить уверенность в себе и подавить страхи – пошевелить пальцами ног перед самым выходом на сцену. Такое обычно происходит, когда человек искренне счастлив, весел и воодушевлен, особенно часто в детском возрасте. Пошевелив пальцами на ногах перед выступлением, вы настроитесь на позитив, улыбнетесь и действительно почувствуете себя более счастливыми и жизнерадостными. Помните: действия порождают эмоции точно так же, как эмоции порождают действия.

## **Сделайте вращательные движения плечами**

Напряжение, которое человек обычно испытывает перед выступлением, как правило, сгибает его спину и плечи. Поэтому вы можете попробовать от него избавиться, несколько раз покрутив плечами. Затем расслабьте руки и потрясите ими, как будто стряхиваете капли воды с пальцев. Это движение также помогает сбросить напряжение и стресс. Если выполните весь комплекс – сделаете несколько глубоких вдохов, несколько вращательных движений плечами, встряхнете руками и пошевелите пальцами ног, – то почувствуете, как на душе становится спокойнее и радостнее: вы готовы к выступлению.

## **Встаньте прямо**

Выйдя на сцену, распрямите плечи, вытяните голову и держите ее прямо. Представьте себе, что от макушки вашей головы к потолку тянется невидимая нить, на которой вы висите. Когда человек думает о том, что нить держит его голову, он и в самом деле вытягивает и распрямляет свое тело, принимая позу уверенного в себе и наделенного властью человека.

## **Подумайте о своей аудитории**

Найдите способ мысленно поставить себя в позицию силы по отношению к слушателям. Например, прежде чем начать говорить, представьте себе, что ваша аудитория сплошь состоит из людей, которые заняли у вас деньги. Они все пришли, чтобы просить вас позволить им еще некоторое время потянуть с выплатой.

Вы можете также представить себе, что слушатели сидят в зале в одном белье. Такая картина заставит вас улыбнуться, разрядит напряжение и позволит вам выступить эффективнее. Если думать о своей аудитории в подобном ключе, вы будете говорить с ней намного свободнее и раскрепощеннее.

## **Будьте благодарны**

Уверенность в себе можно повысить и другим замечательным способом – выражением благодарности за возможность выступить перед публикой. Скажите себе: «Я так благодарен, что мне выпал шанс провести презентацию для этих людей. Спасибо! Спасибо! Спасибо!» Представьте себе, что вас действительно заботит благополучие слушателей. Повторяйте: «Я люблю эту аудиторию! Я люблю эту аудиторию! Я люблю эту аудиторию!»

Профессиональным спикерам знакомо выражение «привилегия трибуны». Выходя на сцену, помните о том, какая огромная привилегия вам дарована – иметь возможность поделиться своими идеями с замечательными людьми. Чем сильнее ваша благодарность за полученный шанс, тем более позитивно и воодушевляюще будет звучать каждое ваше слово.

Чем искреннее вы будете болеть и радоваться за своих слушателей, тем увереннее станете себя чувствовать. Чем больше вы будете воспринимать их как своих друзей, которым вы симпатичны и которые приятны вам, тем расслабленнее будете себя вести.

## **Перестаньте думать о себе**

И наконец, вспомните, что мероприятие устраивается не ради вас, а ради слушателей. Перестаньте думать о себе и беспокоиться о том, что именно слушатели подумают о вас. Лучше настройтесь мысленно и эмоционально на одну волну с ними и думайте исключительно о своей аудитории.

Мой друг, Каветт Роберт, основатель Национальной ассоциации спикеров США и замечательный человек, однажды признался, что в молодости он обычно выбегал на сцену с мыслью «Вот он я!», а становиться хорошим спикером начал только тогда, когда в корне изменил свое отношение к делу. Теперь, выходя к слушателям, вместо «Вот он я!» он думал: «Ух ты! А вот и вы!»

Когда вы начнете воспринимать свою аудиторию как собрание замечательных, исключительных, очаровательных, интересных и сердечных людей, вы станете относиться к ним так же: «Ух ты! А вот и вы!» – и ваши страхи отступят. Вы начнете чувствовать себя намного спокойнее и увереннее, станете щедрее и дружелюбнее. Но и это не все! Такая внутренняя трансформация будет означать: вы на пути к тому, чтобы стать одним из лучших спикеров в своей области знаний.

## Резюме

Хорошая психическая форма сродни хорошей физической форме – и та и другая обретаются и поддерживаются постоянными упражнениями. Если вы будете применять описанные в этой книге методы и приемы для успокоения нервов и овладения своими эмоциями перед выступлением, то вскоре почувствуете себя спокойными, уверенными и полностью контролирующими положение.

## Глава 4

### Яркое начало в любой ситуации

*Начало – самая важная часть любой работы, особенно для молодой и незрелой личности: в это время характер только формируется, и желаемое впечатление будет воспринято более благоприятно.*

**Платон**

Вы наверняка слышали выражения: «Первое впечатление всегда самое сильное» или «У вас не будет второго шанса произвести первое впечатление». Уверен я и в том, что вы слышали поговорку: «Хорошее начало полдела откачало».

Выходя на сцену, вы должны приложить все усилия к тому, чтобы первое впечатление аудитории о вас было позитивным. Так вы привлечете ее на свою сторону, и она будет готова слушать и воспринимать ваши слова.

### Знакомство со слушателями

Если вы выступаете с презентацией, перед началом которой кто-нибудь представляет вас слушателям, то его слова как раз и закладывают тот фундамент, на котором вы будете строить свое выступление. Задача официального представления – вызвать у публики определенные ожидания. Цель – заставить слушателей мысленно и эмоционально податься вперед, вам навстречу, чтобы узнать, что именно вы собираетесь им сообщить. Поэтому следует заранее внимательно спланировать свое знакомство с аудиторией.

В идеале в начале официального представления спикера описываются его достижения. Затем оглашается тема или название презентации. И наконец, сообщается имя выступающего. В зависимости от темы и длительности выступления представление может быть кратким или развернутым.

Вот пример краткого представления: «Наш сегодняшний гость является основателем двадцати двух компаний, восемь из которых сделали его миллионером. Сегодня он

расскажет нам, как мы можем “преуспевать в бизнесе, полагаясь лишь на собственные силы”. Пожалуйста, поприветствуйте мистера Брайана Трейси».

Развернутое представление будет включать в себя больше деталей из биографии спикера и его достижений, особенно в областях, связанных с темой выступления. Задача стоит всегда одна – вызвать у аудитории доверие к оратору и сформировать определенные ожидания от встречи с ним, чтобы слушателям не терпелось узнать, что этот человек собирается им сказать.

## **Итак, вас представили. Что дальше?**

С момента окончания официального представления и до того, как вы начнете свою презентацию, должно произойти очень многое. Поэтому запомните следующие пять пунктов и, выходя на сцену, следите за их выполнением – так вы произведете благоприятное впечатление на аудиторию и зададите верный тон для общения с ней.

### **Ступайте уверенно**

Когда прозвучит ваше официальное представление, выйдите на сцену и поздоровайтесь с ведущим за руку. Можете даже слегка обнять его, если посчитаете такой жест уместным. Позвольте ему уйти со сцены и затем повернитесь к аудитории.

Начните с паузы, чтобы дать слушателям время успокоиться и сосредоточиться. Улыбнитесь и в течение нескольких секунд медленно обведите взглядом зал, как будто вы и вправду счастливы, что оказались здесь, среди всех этих людей.

Пока вы будете стоять на сцене и, улыбаясь, держать паузу, аудитория быстро успокоится, замолчит и направит все свое внимание на вас, предвкушая начало выступления. После того как все смолкнет и воцарится напряженное ожидание, произнесите сильное, ясное, дружественное, интересное, мгновенно захватывающее воображение аудитории вступление, которое вовлечет слушателей в презентацию и будет перекликаться с вашими заключительными ремарками.

### **Выглядите подобающе**

В отношении внешнего вида действует одно железное правило: ничто в вашей одежде, аксессуарах, прическе и макияже не должно отвлекать внимание от вас самих и вашего послания. Люди принимают решение о том, чего можно от вас ожидать, в течение первых тридцати секунд после вашего появления на сцене. Поэтому все в вашей внешности имеет огромное значение.

Своим видом вы говорите аудитории, что думаете о себе и как себя чувствуете. Внешний вид выражает ваше представление о самом себе, о своем имидже. Но и это не все: ваш внешний вид выдает также ваше отношение к аудитории. Правило здесь одно: то, что не помогает, – мешает.

Многие спикеры ошибаются, думая, что если они выйдут к аудитории небрежно одетыми, как будто только что закончили заниматься своим садом, то будут выглядеть крутыми. На самом деле подобный внешний вид говорит аудитории другое: что вы не уважаете ни ее, ни себя. Если у слушателей сложится подобное впечатление, что бы вы затем ни говорили, ваши слова не будут иметь для них той ценности, которую несут.

Мои клиенты, как правило, проводят годовые собрания в красивых курортных местечках на юге и западе страны. Они обычно сообщают, что все будут в одежде в стиле кэжуал и что я тоже могу прийти в повседневной одежде. Я никогда не принимаю подобных предложений. Хороший тон требует одеваться так же, как аудитория, или лучше ее. Запомните: вы всегда должны выглядеть как профессионал.

У меня есть друг, хороший начинающий спикер. Но он вырос в бедной семье. Поэтому

не очень хорошо разбирается в вопросах стиля одежды и аксессуаров. Кто-то подарил ему на Рождество массивное золотое кольцо. Он носил его на мизинце даже во время выступлений, поскольку ему казалось, что перстень красивый.

Так длилось до тех пор, пока после очередного семинара организатор мероприятия не отвел его в сторонку, чтобы сказать: «Вы хороший человек, и у вас хорошее выступление. Но когда человек носит такое кольцо на мизинце, он становится похож на сутенера».

Парню и в голову не приходило, что он производит подобное впечатление. Конечно же, он сразу снял кольцо и больше никогда его не надевал.

### **Создайте позитивные ожидания**

Создавать ожидания – ваша первоочередная задача. Вам же хочется, чтобы аудитория чувствовала себя счастливой от того, что получила возможность попасть на вашу презентацию. Вам важно, чтобы она мечтала послушать вас, внимая каждому слову.

Не забывайте, что все присутствующие желают вам успеха. Они уже и так на вашей стороне и искренне хотят, чтобы выступление получилось хорошим. Ваши первые слова должны укрепить их в вере, что так и будет.

Очень важно, чтобы вы понравились слушателям с самого начала. Чем привлекательнее вы будете казаться людям, тем более открыто они воспримут ваше послание и тем меньше станут противиться вашим предложениям, которые, возможно, противоречат их представлениям и убеждениям.

### **Сразу берите управление в свои руки**

Выходя на сцену для выступления, вы становитесь лидером. Люди, сидящие в зале, хотят, чтобы вы контролировали ход событий. Они желают, чтобы вы взяли управление залом в свои руки. Действуйте так, как будто помещение принадлежит вам и все присутствующие работают на вас. Они будут выполнять ваши команды.

После того как вас официально представят, немедленно пройдите туда, откуда собираетесь говорить. Шагайте, расправив плечи, с улыбкой на лице, с широко открытыми глазами и закрытым ртом. Двигайтесь бодро, уверенно, энергично и решительно.

Начиная говорить, сфокусируйтесь на одном-единственном человеке в аудитории, как будто заводите теплую и непринужденную беседу лично с ним. А затем плавно переведите взгляд на другого слушателя, потом еще на одного и еще. Такой прямой зрительный контакт «притормозит» вас, поможет успокоить нервы и наладить связь с людьми, сидящими в зале.

### **Будьте искренними и скромными**

Самый лучший способ понравиться аудитории – быть собой и говорить искренне и скромно.

Чтобы продемонстрировать свою искренность, ведите себя открыто и будьте самими собой. Можете показать, что немного растеряны и взволнованы пристальным вниманием и интересом со стороны аудитории. Улыбнитесь тепло и широко и обведите зал взглядом.

А как показать скромность? Просто не надо принимать вид всезнайки или человека, в чем-то превосходящего своих слушателей. Иногда, если ведущий, представляя меня, оказывается особенно щедр на комплименты, в ответном слове я говорю ему что-нибудь в духе: «Спасибо! Ты прочитал все, что написала моя жена обо мне, слово в слово. Но если честно, я до сих пор не могу заставить детей ложиться спать вовремя».

### **Длинный перечень возможных вступлений**

Итак, вы стоите в свете софитов. Что делать далее, какими словами начать выступление?

Существует несколько способов дать своей речи эффективный старт. Все они направлены на то, чтобы сразу завладеть вниманием аудитории и не позволять ей отвлекаться на посторонние дела до конца презентации.

### **Поблагодарите организаторов**

Вы можете начать свою речь с благодарности в адрес слушателей – за то, что они пришли, а также в адрес организаторов – за приглашение выступить. Упомяните человека, который вас представил, или одного, а может, и нескольких руководителей организации, сидящих в зале. Им будет лестно и приятно, и вы почувствуете, что контакт с аудиторией уже установлен – что вы воткнули вилку в розетку.

### **Начните с позитивного утверждения**

Можете сообщить своим слушателям, что им понравится ваше выступление. Например, можете заявить: «Вам действительно придется по душе то, как мы проведем время вместе сегодня. Я собираюсь поделиться с вами некоторыми из самых интересных идей и важных открытий в этой области».

### **Похвалите слушателей**

Можно также начать с похвалы в адрес аудитории, только говорить нужно искренне и очень уважительно. Улыбнитесь, как будто действительно безмерно рады оказаться среди собравшихся, будто все они ваши старые друзья, с которыми вы давно не виделись.

Можете сказать слушателям, что для вас большая честь быть здесь, что они важные люди в своей компании или отрасли и что вам не терпится поделиться с ними некоторыми свежими идеями. Например, можно заявить что-нибудь в духе: «Для меня большая честь быть среди вас сегодня. Вы – элита, верхушка, первая десятка в своей отрасли. Только лучшие специалисты в своем деле найдут время и не пожалеют сил на то, чтобы проделать такой длинный путь и принять участие в этой конференции».

### **Скажите об аудитории нечто такое, что активизирует ее**

Нередко, выступая перед членами какой-нибудь организации или группы предпринимателей, я начинаю так: «Спасибо вам за приглашение. Я только что узнал, что сегодня буду выступать перед залом, полным миллионеров, которые заработали свое состояние собственным трудом». После этого заявления я делаю паузу, улыбаясь и оглядываясь вокруг, давая аудитории время проникнуться моими словами. И затем продолжаю: «Насколько я понял, каждый, кто сейчас здесь присутствует, или уже является селфмейд-миллионером, или собирается им стать в ближайшем будущем. Я прав?»

Такие слова обычно вызывают в ответ дружное «да!». Все начинают улыбаться и соглашаться с тем, что их цель – стать миллионерами. После подобного начала они «просыпаются», приободряются и уже с нетерпением жаждут услышать, что еще я собираюсь им сказать.

### **Упомяните некое актуальное событие**

Используйте передовицу свежей газеты как мостик, чтобы перейти к теме вашей беседы или доказать либо проиллюстрировать свою точку зрения. Вы можете принести

с собой экземпляр газеты и развернуть ее перед всеми, когда сошлетесь на написанное в ней во время вступительных слов. Такая картинка – вы стоите на сцене с газетой в руках и читаете или цитируете наизусть важные мысли – привлечет внимание аудитории к вам и заставит людей податься вперед, чтобы не пропустить ни единого вашего слова.

### **Вспомните некое историческое событие**

На протяжении многих лет я всерьез занимался изучением военной истории. Особенно меня интересовала жизнь и боевые подвиги выдающихся полководцев и военачальников, а также решающие битвы, которые они выигрывали. Конечно, среди моих любимых героев есть и Александр Великий.

Однажды меня попросили выступить на тему лидерства перед группой менеджеров компании, входящей в перечень «Тор-500» журнала Fortune. Я решил, что история военной кампании Александра Македонского против царя Персии Дария отлично подойдет в качестве иллюстрации лидерских качеств одного из величайших полководцев в истории человечества. Свое выступление я начал следующими словами:

Жил-был когда-то молодой человек по имени Александр. Он вырос в бедной стране, но амбиций ему было не занимать. Еще с юных лет он решил, что хочет завоевать весь известный в то время мир. Но имелась одна маленькая проблема. Значительная часть этого мира находилась под властью огромной многонациональной империи под названием Персия, во главе которой стоял царь Дарий II. Чтобы реализовать свои амбиции, Александру необходимо было отнять у лидера «рынка» его «рыночную долю». Дарий же был решительно настроен на то, чтобы отстоять свои права.

Сегодня вы и ваши основные конкуренты на рынке находитесь точно в такой же ситуации. Вам придется применить все свои лидерские качества и умения, чтобы выиграть величайшие маркетинговые битвы будущего.

### **Процитируйте слова известного человека**

Начать выступление можно и с цитаты известного человека или печатного издания, которые недавно выступили с важным заявлением. Например:

Сегодня мы поговорим о том, почему некоторые люди зарабатывают больше, чем другие. Недавно лауреат Нобелевской премии по экономике Гари Беккер написал в своей работе, что неравенство доходов в США почти целиком является результатом разрыва в уровне знаний и умений различных групп людей. В следующие несколько минут я собираюсь показать вам, как можно восполнить дефицит знаний и умений, чтобы сократить этот разрыв и в ближайшие годы стать лидером в своей области.

Приведу еще пример. Одна из тем, которых я регулярно касаюсь в своих выступлениях, связана с необходимостью постоянного личного и профессионального роста. Обычно я говорю что-нибудь в духе: «В XXI веке знания и ноу-хау имеют ключевое значение для успеха. Или, как сказал баскетбольный тренер Пэт Райли: “Если ты не становишься лучше, ты становишься хуже”».

### **Перескажите недавний разговор**

Начните с пересказа вашей недавней беседы с кем-нибудь из присутствующих. Например, скажите так: «Несколько минут назад в фойе я разговаривал с Томом Робинсоном. Он сказал мне, что сейчас наступил один из самых удачных моментов для того,

чтобы делать бизнес в этой отрасли. И я с ним согласен».

### **Сделайте шокирующее заявление**

Можно начать свое выступление с заявления, которое вызовет некий шок. Например, вы можете заявить что-нибудь такое: «По последним данным, в следующем году в этой отрасли конкуренция не просто усилится, но приведет к таким переменам и новым возможностям, какие в прошлом даже нельзя было себе представить. В результате всех пертурбаций 72 процента людей, сидящих сейчас в зале, через два года будут трудиться уже в другой области, если не смогут достаточно быстро адаптироваться к изменившейся среде».

### **Приведите данные новейшего исследования**

Еще вы можете начать с цитаты из недавно проведенного исследования, например: «Как отмечалось в статье, вышедшей на днях в журнале Business Week, в 2007 году в Америке насчитывалось больше девяти миллионов миллионеров, большинство из которых заработали свое состояние собственным трудом. К 2015 году их количество удвоится»<sup>12</sup>.

### **Дайте слушателям надежду**

Французский философ Густав Лебон писал: «У человечества всегда была, есть и будет одна религия – надежда».

Когда вы выступаете эффективно, то, как правило, даете слушателям некую надежду. Помните: конечная цель любого выступления – вдохновить людей на изменение своего образа мыслей, чувств и поведения. Вам нужно мотивировать их и воодушевить на такие действия, на которые иначе они не отважились бы. Все, что вы говорите, должно быть связано с тем, на что вы хотите подвигнуть слушателей, а также с причинами, по которым им следует это предпринять.

### **Начните с анекдота – если уместно**

Выступление можно начать и с шутки, но только если она на самом деле смешная. Вы должны быть уверены на 100 процентов, что аудитория воспримет ваше высказывание или байку как комичную. Поэтому вам следует предварительно испытать свой анекдот несколько раз на других людях, чтобы убедиться в его эффекте. Используйте юмор только в том случае, если сами считаете историю или шутку смешной, а также если убеждены, что сможете рассказать ее хорошо и она действительно будет адекватно воспринята аудиторией.

Среди лучших профессиональных спикеров есть люди, которые умеют начать с шутки, причем настолько уместной и колкой, что она буквально взрывает аудиторию и завладевает ее вниманием без остатка. Но такое умение сродни искусству. Не всем дано использовать юмор эффективно.

Следует учитывать и еще один важный момент. Начать с анекдота вообще-то совсем не сложно. Раньше я так и поступал почти в каждой речи. Но затем осознал, что первоначальные замечания задают тон всему выступлению и формируют определенные ожидания. Если я начинаю с шутки, аудитория решает, что и все мое выступление будет забавным и смешным. И когда я затем перехожу к более серьезным вопросам, многие люди теряются и чувствуют себя разочарованными. Будьте осторожны с юмором!

---

<sup>12</sup> В 2008 г. в результате мирового финансового кризиса этот показатель сократился на 27 %, и в 2014 г. составил всего 4 миллиона 400 тысяч человек. *Прим. ред.*

## **Позабавьте аудиторию**

Один из лучших американских спикеров Билл Гоув, после того как его официально представили аудитории, обычно выходил на сцену так, будто только что прервал одну беседу за кулисами, чтобы теперь перейти к другой – с сидящей в зале группой людей. У слушателей возникало ощущение, что он не собирается произносить речь, а просто хочет поговорить с ними.

Билл часто подходил к самому краю сцены, придавал себе заговорщический вид, руками призывал аудиторию придвинуться к нему и полупшепотом произносил: «Подойдите поближе, мне нужно кое-что вам сказать». Складывалось впечатление, что он собирается открыть некую превеликую тайну – одновременно всем присутствующим.

Самое удивительное, что люди в зале действительно наклонялись вперед, чтобы услышать «секрет». А затем внезапно осознавали, что они делают, и раздражались смехом. После этого «приемчика» Гоув уже мог из них, что называется, веревки вить.

## **Задайте вопрос, проведите опрос**

Еще можно для начала сделать некое позитивное заявление, а затем задать вопрос, предполагающий ответ поднятием рук. Попробуйте такой вариант: «Сегодня у нас наступило прекрасное время, чтобы жить и заниматься бизнесом. Кстати, у скольких из вас есть свое дело?»

Поднимите руку, чтобы показать людям, чего вы от них ожидаете. Я часто начинаю беседу таким образом и, после того как определенное количество слушателей поднимают руки, спрашиваю у одного из них, сидящего поближе к сцене: «А сколько человек *действительно* занимается своим делом?»

Неизменно кто-нибудь отвечает: «Мы все!»

После этого я даю подтверждение этому ответу: «Вы правы! Мы все занимаемся своим делом – с того самого момента, когда устраиваемся на свою первую работу, и до тех пор, пока не выходим на пенсию. Мы все работаем на себя, независимо от того, кто выдает нам зарплату».

## **Сделайте так, чтобы слушатели заговорили друг с другом**

Вы можете попросить людей в зале повернуться к своим соседям и обсудить некую конкретную тему, например: «Расскажите человеку, сидящему рядом с вами, какие знания вы хотели бы получить на этом семинаре».

О чем бы вы ни попросили аудиторию – в пределах разумного, конечно, – она это сделает. Слушатели будут готовы принимать ваши распоряжения и лидерское положение до тех пор, пока вы будете вести себя уверенно.

## **Начните с проблемы**

Выступление можно начать также с описания проблемы, которую необходимо решить. Если это будет актуальная для всех проблема, вы незамедлительно и безраздельно завладеете вниманием аудитории. Например, вы можете сказать:

Почти 63 процента людей, относящихся к поколению беби-бумеров, неумолимо приближаются к пенсионному возрасту, не располагая достаточным количеством средств на весь остаток жизни, который собираются прожить. Мы должны немедленно заняться этой проблемой и принять меры к тому, чтобы каждый человек, выходя на пенсию, мог жить комфортно до конца своих дней.

## Сделайте заявление и задайте вопрос

Вы можете начать с некоего впечатляющего заявления и следом задать вопрос. Затем дать ответ и задать следующий вопрос. Этот прием моментально вовлекает людей в тему, и они будут жадно ловить каждое ваше слово. Вот пример:

Двадцать процентов людей в нашем обществе зарабатывают 80 процентов денег. Вы входите в эти верхние 20 процентов? Так вот, в течение следующих нескольких минут я собираюсь ознакомить вас с некоторыми идеями, и они помогут вам войти в число самых высокооплачиваемых членов нашего общества. Как по-вашему, стоило ли ради этого приходить сегодня на семинар?

Существует один интересный психологический феномен, который проявляется у людей с детства: они настроены отвечать на поставленные вопросы. Какой бы вопрос вы ни задали, люди инстинктивно, почти машинально стремятся на него ответить, пусть даже только про себя.

Если вы спросите: «Кто из присутствующих хотел бы удвоить свой доход в следующие один-два года?» – то почти все сидящие в зале машинально поднимут руки или отзовутся как-то иначе.

Каждый раз, когда вы задаете вопрос, а затем делаете паузу, чтобы дать людям время осмыслить его, вы получаете полный контроль над аудиторией. На самом деле тот, кто задает вопросы, контролирует беседу и того человека, который на вопросы отвечает.

Даже если люди не ответят вслух, они не могут заставить себя не ответить вообще. Иногда в качестве иллюстрации этого факта я задаю какой-нибудь простой вопрос типа: «Какого цвета ваш автомобиль?»

Каждый сидящий в зале автоматически *задумывается* над ответом. Я спрашиваю: «Какой у вас адрес?» – и люди тут же, моментально *задумываются* об этом. Когда человека спрашивают, он не может не ответить.

## Начните с истории

Свое выступление можно начать и с истории. Трудно придумать более сильные слова, мгновенно завладевающие вниманием аудитории, чем слова «Давным-давно жили-были...».

Еще с младенчества и раннего детства люди любят всевозможные истории и сказки. Начиная со слов «Давным-давно жили-были...», вы даете аудитории понять, что начинается некий сказ. Слушатели мгновенно успокаиваются, замолкают и подаются вперед, словно детишки, сидящие вокруг костра. Когда я провожу семинары, длящиеся целый день, и хочу, чтобы участники быстрее уселись по местам после кофе-брейка, я громко говорю: «Давным-давно жил-был в городе, прямо в этом самом городе, один мужчина...»

Заслышав эти слова, участники семинара быстренько рассказываются и замолкают в ожидании продолжения истории.

## Выстройте мост между собой и аудиторией

Одна из самых важных задач вступительной части речи – налаживание контакта со слушателями, построение моста между вами. Начните с чего-то, что объединяет вас с аудиторией. Например, с того, что сегодня – или когда-то в прошлом – вы работали в этой же отрасли. Может, у вас есть дети, как и у них. Может, вам знаком их город, или вы болеете за местную футбольную или баскетбольную команду. Или у вас есть некая проблема либо забота, во многом схожая с проблемами и заботами, с которыми слушатели сталкиваются в своей работе или жизни.

Если вы потратите несколько минут на возведение такого моста между вами и слушателями, они сразу же перейдут на вашу сторону. Они увидят, что вы один из них, и будут более восприимчивы к вашим словам и идеям, а также станут великодушнее и снисходительнее к возможным вашим ошибкам. Они будут чувствовать, что вы человек грамотный и доступный, потому что у вас с ними много общего.

### **Расскажите аудитории о себе**

Очень часто я начинаю свои выступления перед бизнесменами, предпринимателями и торговыми представителями со слов: «В бизнес я пошел, не окончив среднюю школу. У моей семьи не было денег. Все, чего я добился в жизни, я должен был добиваться сам. Если кто-то и помогал мне, то совсем чуть-чуть».

Просто удивительно, как много людей подходит ко мне после подобных выступлений, чтобы подтвердить, что они прошли такой же путь. И, по их признанию, они сразу же стали идентифицировать себя со мной, потому что и сами, как и большинство людей, начинали с плохих оценок в школе и малых финансовых возможностей. Поэтому они с огромным интересом слушали мое выступление – даже если семинар длился целый день – и чувствовали: все, что я говорю, намного вернее описывает их сегодняшнюю ситуацию и намного полезнее для их будущего, чем то, что мог бы сказать на моем месте человек с «высоким стартом» по жизни. Перекидывать такие мосты между собой и слушателями очень полезно: по нему они обязательно перейдут на вашу сторону.

### **Резюме**

Умение придумать мощное, яркое начало для выступления перед любой аудиторией – дело наживное. От того, как вы структурируете вводную часть своей речи и как выйдете на сцену, зависит судьба вашей презентации. Если вы придумаете, как продемонстрировать аудитории свою теплоту и дружелюбие и при этом сумеете впечатлить ее, то через 30 секунд после начала выступления она будет готова пойти за вами на край света. В этом и состоит ваша цель.

## **Глава 5**

### **Мастерство проведения встреч с малыми группами**

*Эффективный менеджер с самого начала встречи ставит конкретную цель, которой необходимо достичь, и вклад, который каждый должен внести. И в конце встречи он всегда возвращается к поставленной цели и сопоставляет конечный результат с первоначальными намерениями.*

**Питер Друкер**

Способность хорошо и убедительно говорить на встречах с небольшими группами людей может оказать не просто большое, а огромное влияние на вашу жизнь и карьеру. В бизнесе люди непрерывно оценивают вас. Осознанно или нет, они постоянно пересматривают свое мнение о вас и меняют его в ту или иную сторону – мнение о вашей личности, компетентности, способностях и степени, до которой вам можно доверять. По этой причине вам следует воспринимать деловые встречи как важные для карьеры события. Вы не можете себе позволить пустить общение с двумя или более коллегами на самотек, особенно с учетом того, что 50 процентов времени, затрачиваемого на менеджмент, проходит на разного рода заседаниях и собраниях. При этом, по мнению большинства

людей, из-за плохой организации и слабого планирования половина времени в ходе совещаний тратится впустую.

Как говорит Питер Друкер<sup>13</sup>: «Встреча – важнейший инструмент руководителя». Руководителем он называет каждого, кто несет ответственность за результат. Исходя из этого определения, буквально каждый человек может считаться руководителем, в том числе и вы.

## **Встречи с небольшими группами людей имеют большое значение**

Многие ваши презентации и выступления будут проходить перед малочисленными группами людей, а то и перед одним или двумя представителями какой-нибудь компании. К таким встречам тоже нужно готовиться. Необходимо планировать их не менее тщательно, чем выступления перед огромной аудиторией. Каждая такая встреча может в корне изменить ход и направление развития вашей карьеры.

Несколько лет назад мне довелось руководить тренингом по вопросам стратегического планирования в крупной компании. На семинар слетелись руководители ее подразделений со всех уголков страны. В ходе занятий группка менеджеров из головного офиса продемонстрировала явную незаинтересованность в обсуждении данной темы. Но были среди присутствующих и двое представителей небольших подразделений компании из глубинки, которые явно хорошо подготовились к мероприятию и принимали активное участие в дискуссиях по каждому выносимому на обсуждение вопросу.

В одном из перерывов мы с президентом компании заговорили об успехах слушателей семинара, и он спросил меня: «Вы заметили, сколько хороших идей эти двое выдвинули во время занятий?» Для всех было очевидно, что два руководителя из провинции были лучше подготовлены к встрече и принимали в ней более активное участие, чем все остальные. На президента компании это явно произвело впечатление.

Примерно через месяц на деловой страничке местной газеты я заметил небольшое объявление, в котором сообщалось, что в компании назначены два новых вице-президента. Ими стали как раз те региональные руководители. Кстати, несколько лет спустя один из них вырос до должности президента компании с оборотом в несколько миллиардов долларов. Его активное участие в работе семинара еще молодым менеджером не осталось незамеченным и отразилось на всей его карьере.

А еще через несколько месяцев компания объявила о «досрочном выходе на пенсию» топ-менеджеров из головного офиса, которые во время того семинара сидели молча со скучающим видом. На том их карьера в компании и завершилась.

## **Тщательно подготовьтесь**

Эффективность встречи начинается с тщательной подготовки к ней. Ваша готовность, как, впрочем, и неготовность, мгновенно становится очевидной для всех присутствующих.

Если вы собираетесь вести встречу, отнеситесь к ее планированию не менее внимательно. Подготовьте повестку дня. Выберите людей, которых хотите пригласить, и сообщите им, какого вклада в работу собрания вы от них ожидаете. Организуйте мероприятие так, как будто оно – очень важная часть вашей деловой жизни, потому что так и есть.

Если вы всего лишь участник собрания, спланируйте свою работу в нем. Узнайте, в чем цель встречи, и подумайте, какой вклад вы можете внести в ее достижение. Многие люди, присутствующие на деловых мероприятиях, просто тихо сидят и ждут, когда все кончится.

---

<sup>13</sup> В издательстве «Манн, Иванов и Фербер» вышли несколько бестселлеров Друкера: «Практика менеджмента», «Пять ключевых вопросов Друкера», «Эффективный руководитель», «Менеджмент. Вызовы XXI века», «Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру». *Прим. пер.*

К сожалению, принято считать: если человек ничего не говорит, значит, ему и сказать нечего. Вряд ли вы захотите произвести подобное впечатление.

### **Выберите подходящее место**

Доберитесь до места проведения встречи заранее, чтобы иметь возможность выбрать себе хорошую позицию. Если собрание организуете вы сами, сядьте спиной к стене и лицом к входу, чтобы держать помещение в поле зрения и замечать, кто входит и выходит. Когда я лично провожу встречи, особенно важные, я заранее продумываю, кого куда лучше усадить. Таким образом я себе гарантирую, что самые важные люди займут лучшие места.

Если мероприятие организует кто-то другой, выберите место, откуда вы сможете видеть двери в зал и при этом будете сидеть или по диагонали от ведущего, или прямо напротив него. Если вы не знаете, кто и где располагается, спросите у организатора, какое место он вам посоветует занять. Но и в этом случае у вас останется возможность, хоть и ограниченная, занять выгодное для себя местечко. Не стесняйтесь ею воспользоваться: спросите, можно ли сесть в приглянувшемся вам кресле или поменяться местами с кем-либо из присутствующих. Постарайтесь сесть спиной к стене или в таком месте, откуда вы сможете поддерживать зрительный контакт с самым важным человеком на этом собрании. Место немаловажно. Порой и от него зависит, сумеете ли вы внести весомый вклад в общее дело и сможете ли быть достаточно убедительными.

### **Будьте пунктуальны**

Начинайте вовремя. Примите, что те, кто опаздывает, не придут, и начинайте. Поблагодарите присутствующих за то, что они пришли, и сообщите им, по какой причине вы собрались. Объявите всем повестку дня и порядок проведения собрания. Скажите о длительности встречи, чтобы все знали, к которому часу она закончится.

### **Типы встреч**

Деловые встречи можно поделить на четыре типа в зависимости от цели их проведения.

1. *Решение проблемы* . Цель такого типа встреч – обсудить проблему и согласовать решение.

2. *Донесение информации до сведения участников* . Мероприятия подобного рода проводятся с целью поделиться с коллегами некой новой информацией или полученными сведениями и удостовериться, что все в курсе произошедших перемен и своих задач.

3. *Объявление о выходе нового продукта* . Такие встречи созываются с целью ознакомить собравшихся с новыми продуктами и услугами, которые компания вывела на рынок или думает вывести.

4. *Сплочение команды* . Цель собраний такого типа – собрать людей вместе, чтобы поговорить о том, чем они занимаются и насколько успешно это делают. Тимбилдинговые собрания – эффективная форма поднятия командного духа, который очень важен для компании.

### **Если вы ведущий встречи**

Если вам предстоит вести собрание, нужно хорошо к нему подготовиться. Составьте текст-резюме, чтобы ознакомить участников с основными идеями, которые собираетесь обсудить на собрании. Если планируете использовать PowerPoint или флипчарты<sup>14</sup>, то вам

---

<sup>14</sup> Флипчарт (офисный мольберт или перекидной лекционный плакат) – доска с реечным креплением для бумаги, переворачиваемой по принципу блокнота. Используется при проведении лекций, презентаций

необходимо подготовить их заранее и прорепетировать свое выступление с ними. Удостоверьтесь, что у вас под рукой есть все необходимое для проведения встречи профессионально и без осечек.

Когда будете готовить повестку дня, начните с самых важных моментов. Так вы себя застрахуете: даже если на обсуждение уйдет слишком много времени, то вы успеете рассмотреть те 20 процентов вопросов, от которых на 80 процентов зависит успех собрания.

### **Если вы участник встречи**

Если вы приглашены на встречу просто как участник, постарайтесь задать вопрос, сделать заявление или занять позицию по какому-либо поводу в течение первых пяти минут собрания. Люди, которые берут слово в первые несколько минут встречи, обретают в глазах других участников существенный вес и авторитет. Тех же, кто решается высказать свое мнение гораздо позже, часто игнорируют и считают не особо важными персонами.

Цель любого собрания, большого или маленького, заключается, как бы то ни было, в осуществлении неких действий. В процессе обсуждения вам или кому-то из коллег следует поинтересоваться и даже потребовать ответа на вопрос, что будет предпринято по итогам дискуссии и проголосованного в результате решения.

### **Предложите себя на роль ответственного**

Один из способов проявить активность – предложить выполнить то, что нужно сделать. В любой организации, в каждом коллективе 20 процентов людей проделывают 80 процентов работы. Участники собраний, которые постоянно сами предлагают взять на себя выполнение задачи и добровольно взваливают на себя ответственность, воспринимаются окружающими как самые важные и влиятельные члены коллектива.

После того как обсуждение окончено, нужно спросить: «Какой у нас план действий по этому пункту? Что мы делаем дальше?» Поднимите руку и добровольно возьмите на себя ответственность за выполнение того или иного пункта. Чем больше инициативы вы будете проявлять, тем выше будет ваша ценность для коллектива и самых важных людей на собрании.

### **Подготовьтесь заблаговременно**

Когда от вас требуется подготовить некую информацию для собрания, вы всегда можете применить формулу PREP. Начните с формулирования своей точки зрения, обоснуйте, почему вы ее придерживаетесь, приведите в качестве примера какой-нибудь случай, историю, цитату, которые проиллюстрируют верность обоснования, а затем, закругляясь, повторно огласите ее. Применяя этот довольно простой подход, вы, несомненно, произведете благоприятное впечатление на организаторов и участников мероприятия высоким уровнем подготовки.

### **Будьте обходительны и убедительны**

Успешность участия в работе собрания зависит от вашего умения убеждать – от того, сможете ли вы изменить направление дискуссии в нужную вам сторону и повлиять на принятие окончательного решения.

Чтобы вы могли убедить собравшихся в чем-то, вы должны им понравиться. Чтобы нравиться, нужно быть *приятным* человеком. Ведь люди должны добровольно поддержать

---

и прочих подобных мероприятий. *Прим. пер.*

вас и одобрить ваши идеи и позицию. Секрет влияния и обаяния довольно прост: *сделайте так, чтобы окружающие почувствовали себя важными людьми*.

Существует шесть способов (так называемые шесть «А»<sup>15</sup>) дать присутствующим на собрании или другом деловом мероприятии возможность ощутить себя высоко ценимыми людьми. Практикуйтесь в использовании этих приемов. Они помогут вам говорить так, чтобы побеждать.

1. *Принятие*. Она из сильнейших человеческих потребностей – потребность быть принятым окружающими. Вы можете показать, что принимаете человека, посмотрев ему в глаза и улыбнувшись. Сделайте это и тогда, когда он войдет в помещение и скажет что-нибудь или другим образом внесет свой вклад в работу собрания. Тем самым вы поможете ему почувствовать себя важным и ценным, повысит свою самооценку и улучшить представление о самом себе. В итоге у него на подсознательном уровне возникнет желание поддержать вас в том, что вы будете предлагать или утверждать.

2. *Признание*. Каждый раз, когда вы даете высокую оценку действиям или словам другого человека, вы повышаете его чувство собственного достоинства, а также свою привлекательность в его глазах. Самый простой способ выразить свою признательность – сказать «спасибо» за то, что он сделал или сказал и что оказалось полезным и конструктивным. Вы можете поблагодарить людей за то, что приехали вовремя. За то, что высказали замечания, помогли вам или поправили.

Каждый раз, когда вы благодарите человека за что-то, вы тем самым стимулируете его к тому, чтобы он и впредь вел себя так же и даже еще больше усердствовал в этом деле. Когда кто-то получает признание, он чувствует себя более важным, ценным и уважаемым. Слово «спасибо» – мощный инструмент повышения собственной привлекательности в глазах окружающих и обеспечения их готовности к сотрудничеству и поддержке вашей позиции.

3. *Восхищение*. Авраам Линкольн говорил: «Мы все чувствительны к комплиментам». Хваля людей за их слова, действия или нечто, чем они обладают, вы даете им основание почувствовать себя более важными и значимыми, а также начать относиться к вам с большей симпатией.

Непрерывно ищите поводы сделать человеку комплимент. Вы можете похвалить его портфель, сумку или ручку. Можете восхититься его нарядом или внешностью. Если он сообщил вам какую-нибудь информацию, можете отметить, как хорошо он выразился. Даже если просто посмотрите на него, улыбнетесь и кивнете приветственно, вы дадите ему повод почувствовать свою значимость, а также готовность поддержать вас, если вы сделаете какое-нибудь предложение.

4. *Одобрение*. Как известно, доброе слово и кошке приятно. Чтобы заслужить одобрение, люди готовы на подвиги. Одобрение им жизненно необходимо, особенно когда оно исходит от людей, которых они уважают и чьим мнением дорожат. Каждый раз, когда вы одобряете поступки или слова другого человека, вы повышаете его чувство собственного достоинства, улучшаете его мнение о себе и даете ему повод относиться к себе и к вам лучше прежнего.

Чтобы одобрение упало на благодатную почву, оно должно быть своевременным и конкретным. Когда кто-нибудь делает ценное предложение, сообщает важную информацию или другим способом вносит вклад в работу собрания, сразу же скажите что-нибудь вроде: «Отличная мысль!» И придайте своим словам конкретики: «Эти данные действительно впечатляют. Им цены нет».

Чем активнее вы будете хвалить работу и вклад других людей, тем старательнее они станут добиваться вашего одобрения в будущем и тем вероятнее, что в дальнейшем начнут поддерживать ваши идеи и точку зрения.

5. *Внимание*. Люди всегда обращают внимание на то и на того, кто им нравится.

---

<sup>15</sup> На английском языке все шесть слов (принятие, признание, восхищение, одобрение, внимание и согласие) начинаются на букву «А»: acceptance, appreciation, admiration, approval, attention, agreement. *Прим. пер.*

Как говорится: «Жизнь – это наука о внимании». Когда вы уделяете кому-то особое внимание, человек начинает чувствовать себя более важным и значимым. Что для этого нужно делать? Просто слушать его заинтересованно и не перебивать. Смотрите ему в глаза и ловите каждое слово. Кивайте, улыбайтесь и соглашайтесь, как будто высказывания собеседника чрезвычайно ценные и даже пророческие.

Когда окружающие понимают, что их внимательно слушают, их самооценка повышается. Мозг начинает вырабатывать эндорфины, и они чувствуют радость и позитивный настрой в отношении себя самих и своей работы. А еще они начинают ассоциировать вас со своим хорошим настроением, и ваше влияние на них существенно усиливается.

6. *Согласие* . Этот последний, шестой способ дать людям возможность ощутить собственную значимость можно применять на любом собрании с любым количеством участников. Просто нужно соглашаться с ними. Вы можете выразить согласие, даже если не разделяете чьей-то точки зрения.

Когда кто-нибудь высказывает мнение, которое вы не разделяете, вместо того чтобы спорить с ним, чем только разозлите человека и заставите занять оборонительную позицию, скажите: «Интересная точка зрения. Я об этом раньше как-то не задумывался. Правда, моя идея не вполне согласуется с вашей, но мне бы хотелось получше разобраться в ней».

Если вам необходимо выразить явное несогласие, можете воспользоваться приемом под названием «Несогласие третьей стороны». Вместо того чтобы заявить: «Я с вами не согласен», вы можете сказать: «Это интересная позиция. Но что вы ответите тому, кто с вами не согласится и спросит вас о том или этом?»

Иначе говоря, вы выражаете свое несогласие словами некоего третьего, несуществующего человека. Попросите собеседника защитить свою точку зрения перед гипотетическим оппонентом. Таким образом вы снимете с его плеч лишний эмоциональный груз и дадите ему возможность отстоять свое мнение, не чувствуя себя вынужденным оправдываться или защищаться от реально присутствующих на встрече.

## **Остерегайтесь критики и проявлений негативизма**

Если вы ведете собрание, то знайте: в ваших руках сосредоточена огромная власть. Все смотрят на вас и воспринимают как своего лидера. Все, что вы говорите, будет воспринято и помножено во стократ – как ваши позитивные замечания, так и негативные.

Когда люди делятся своими идеями и предложениями, вам следует кивать, улыбаться и поддерживать их. Ведь если человек берет слово на собрании, то он как будто выступает со сцены. Любой комментарий от любого присутствующего, особенно от человека, занимающего более высокий пост, будет многократно усилен в восприятии выступающего. Любое слово может дать ему почувствовать себя важным и ценным или атакуемым и уязвимым. Поэтому будьте осторожны в высказываниях.

Даже небольшое критическое замечание, удивленно поднятая бровь или недовольный взгляд в сторону оратора будут замечены всеми присутствующими и заставят человека почувствовать униженность и незащищенность. Вы должны использовать свое положение ведущего очень внимательно, всячески оберегать достоинство и самоуважение каждого из участников встречи независимо от того, что вы думаете о его идеях и комментариях.

Если вы недовольны тем, что говорит или делает другой человек, сохраняйте спокойствие, продолжайте относиться к нему доброжелательно, особенно на виду у всех, и отложите выяснение отношений для разговора наедине. Договоритесь о личной встрече. Правило гласит: на публике – хвалить, ругать – с глазу на глаз.

## **Избегайте всего, что препятствует коммуникации**

Когда вы сидите напротив человека – например, с другой стороны стола, –

разделяющий вас предмет мебели может сыграть роль физического и психологического барьера для коммуникации. Он будет наводить вас на мысль, которая может укрепиться у вас на уровне подсознания, а именно: что вы с собеседником занимаете противоположные позиции и что вам не удастся достичь согласия.

Чтобы избежать подобной ситуации, лучше всего попросить, чтобы вас усадили наискось от ключевой фигуры на данной встрече. Если вы будете сидеть рядом с человеком, а не напротив него, невидимые барьеры падут сами собой, и ваше общение получится более теплым и дружеским. Не бойтесь дать ясно понять, что вы не хотите сидеть напротив определенного человека, а предпочитаете сесть рядом, так, чтобы у вас с ним был непосредственный зрительный контакт.

За долгие годы жизни мне ни разу не встречался человек, который отказал бы мне в такой просьбе или как-либо возразил. В большинстве случаев люди просто не задумываются над подобными вопросами и бывают даже рады тому, что я поднял тему.

## Резюме

Подготовка – признак профессионализма в любой области. Чем тщательнее вы подготовитесь к встрече, тем результативнее она пройдет и тем лучше будет ее итог. И не важно, что это за встреча и сколько человек на нее приглашены – хоть один-единственный.

Сила всегда на стороне того, кто лучше всех подготовился. Тот же, кто приходит на встречу неподготовленным, лишается возможности добиться желаемого результата – иногда частично, а иногда и полностью.

Ваша работа – каждый раз говорить так, чтобы побеждать. Ваша задача – быть важным участником каждой дискуссии. Ваша цель – убедить других в правильности своей точки зрения и произвести впечатление на тех, кто составляет ваш мир. Всего этого можно добиться, только если тщательно готовиться к каждой встрече, которую вы проводите и в которой участвуете, а также если использовать приемы, позволяющие присутствующим почувствовать себя значимыми.

## Глава 6

### Мастерство ведения презентаций и переговоров в малых группах

*Величайшее добро, какое ты можешь сделать для другого человека, – это не просто поделиться с ним своими богатствами, но и открыть для него его собственные.*

**Бенджамин Дизраэли**

Большинство возможностей набрать «очки» своим выступлением будет представляться вам во время деловых встреч с небольшими группами людей. Как я говорил в предыдущей главе, очень важно знать, как следует вести такие собрания и как участвовать в них эффективно. Нередко вас будут приглашать на встречи, для того чтобы вы провели презентацию, изложили свою точку зрения, представили свой продукт или стратегию, то есть убедили остальных согласиться с вами и поддержать рекомендуемый вами образ действий.

Деловые встречи – важный инструмент для любого руководителя, но презентации, которые на таких встречах проводятся, зачастую еще важнее. Карьера многих получила совершенно новое направление развития, после того как они сделали эффективную презентацию для небольшой группы людей, наделенных правом принимать решения. С вами такое тоже может произойти.

**Презентация для малой группы может привести к большому карьерному**

## **росту**

Каждый раз, когда вы будете выступать с презентацией перед малой группой людей, представляйте себе, что ваше будущее и карьера висят на волоске. Представляйте, что эта встреча будет снята на видео, которое затем покажут тысячам зрителей, что во время встречи вас снимут скрытой камерой, а презентацию станут транслировать на всю страну.

Иными словами, отнеситесь к своему делу со всей серьезностью. Чем тщательнее вы подготовитесь, тем внимательнее к вашим словам прислушаются участники встречи.

Как и во всех других случаях, на собраниях любого рода и масштаба, подготовка к встрече служит ключом к успеху. Ваш триумф или провал на 90 процентов зависят именно от нее. Как сказал мне один выдающийся юрист, «я не верю в то, что бывает чрезмерная подготовка».

### **Начинайте с мыслью о финале**

Определите цели презентации. Представьте себе, что презентация прошла превосходно, и подумайте, каким будет в таком случае ее исход?

Думайте с ручкой и бумагой в руке. Перечислите лучшие результаты, к которым презентация могла бы привести, если бы прошла абсолютно эффективно и вы добились поставленных целей. Чем яснее вы будете видеть идеальный вариант исхода, тем выше вероятность, что вы к нему в итоге и придете.

### **Помните: любая встреча предполагает переговоры**

Когда вы готовите презентацию для небольшой группы людей, надеясь убедить их в необходимости поддержать вас, вы вступаете с ними в своеобразные переговоры. Каждый человек приходит на встречу со своими идеями и желаниями. Ваша цель – объединить всех вокруг своей точки зрения и уговорить их следовать вашим рекомендациям. Соответственно, вам придется постепенно изменить их точку зрения, а в некоторых случаях – и весь образ мыслей.

### **Рассуждайте как юрист**

Для подготовки к презентации используйте «метод юриста». Что делают юристы? Прежде чем приступить к защите своего клиента, они прокручивают в уме защиту оппонента. Что делать вам? Перечислите на листе бумаги все, что, по вашему мнению, потребуют и станут отстаивать другие участники встречи и что противоположно тому, чего хотите добиться вы. Будьте максимально точны: если вы владеете необходимой информацией, постарайтесь «приписать» конкретные возражения конкретным людям, с которыми будете разговаривать.

### **Отличайте страсть от страха**

Пару раз в году я провожу переговоры с группой руководителей одной крупной корпорации. Подготовку к встрече я начинаю с перечисления вероятных возражений с их стороны, тревог и оснований для скептицизма и колебаний. Я знаю: больше всего они остерегаются перемен. Такая реакция довольно распространена: вы будете с ней часто сталкиваться во время презентаций. Люди неохотно покидают зону комфорта и противятся любым попыткам или предложениям вывести их из этой зоны.

Существуют только два мотива, которые способны вынудить их принять ваше предложение, как, впрочем, и отважиться на любое другое решение о перемене. Это страх

и страстное желание чего-либо. Люди боятся потерять время, деньги, репутацию, преимущество и тому подобное. Чем же они страстно желают обладать? Временем, деньгами, долей рынка, возможностями и многим другим.

Психологи утверждают, что мотивационная сила страха в два с половиной раза превышает мотивационную силу желаний. Иначе говоря, если подчеркивать то, что участники встречи могут потерять, отказавшись от вашей идеи, то ваши аргументы зазвучат для них в два с половиной раза убедительнее, чем если ставить акцент на том, что они выиграют от ее принятия. Во многих случаях, однако, ваше предложение будет строиться именно на том, какую пользу участники встречи извлекут, приняв вашу идею. Основная причина, по которой люди соглашаются что-либо сделать, вертится вокруг слова «улучшение». Иными словами, человек решается на некие действия, потому что верит: в результате этих действий он проживет лучше, чем в том случае, если ничего не предпримет.

Поэтому даже тогда, когда вы апеллируете к чувству страха – страха отвержения, критики, потерь, неудобств, неодобрения, осмеяния и тому подобного, – вы всегда будете предлагать участникам дискуссии еще и некое решение, которое поможет избежать всего того, чего они боятся, и улучшит их ситуацию, если они примут ваш совет.

### **Войдите в положение участников встречи**

Когда вы устраиваете презентацию для группы людей, вам на практике приходится иметь дело с несколькими совершенно разными личностями. Это означает, что у каждого из присутствующих есть свои страхи и желания разной интенсивности. Чем точнее вы будете представлять себе, к чему стремятся эти люди и чего они боятся, тем легче вам будет адаптировать свое выступление к ситуации, чтобы развеять их страхи и подтвердить ожидания.

Я знаю, что руководители той компании, о которой я упоминал, активно противятся переменам, но вместе с тем они страстно желают увеличить свои продажи и прибыль. Поэтому я всегда убедительно доказываю, что определенные действия позволят им реализовать свои желания. После этого, чтобы рассеять их страх потерь, предлагаю устроить проверку моей идеи – за небольшую плату или вообще бесплатно – и удостовериться в ее способности обеспечить ожидаемые доходы и прибыль.

За долгие годы работы я убедился: люди охотно соглашаются на ограниченное тестирование новой идеи, если сопряженные с ним риски тоже ограничены. И наоборот, крайне неохотно соглашаются на проверку неиспытанной еще идеи, если существует риск потерять крупную сумму денег.

### **Узнайте, чего боятся люди**

Большинство людей опасаются стать жертвой манипуляции. Они боятся, что ими могут воспользоваться или вынудить их сделать нечто, что идет вразрез с их краткосрочными или долгосрочными интересами. Боятся, что им продадут продукт, услугу или идею, которые им не нужны, не удастся применить или которые они не могут себе позволить. А еще люди боятся, что в конечном итоге, после принятия рекомендации, они окажутся в худшем положении по сравнению с первоначальным.

Люди мучаются всеми этими страхами, потому что каждому с детства знакома ситуация: когда делаешь что-либо по чужой инициативе, пользу из этого извлекают другие, а для вас все кончается плохо. В результате, почти как у собаки Павлова, у них формируется своеобразный рефлекс на любые попытки убедить их сделать что-нибудь. Человек начинает ко всему относиться настороженно и с подозрением. Каждый раз, когда у него возникает ощущение, что им воспользовались или с ним обошлись несправедливо, он говорит себе как сознательно, так и на уровне подсознания: «Я не допущу, чтобы со мной еще раз так поступили». При подготовке презентации вы должны учитывать и этот характерный

для людей настрой.

## **Ослабьте сопротивление слушателей**

Каждый раз, когда вы будете проводить презентацию новой идеи, продукта или услуги, в умах и сердцах слушателей начнут просыпаться страхи. Они будут воспринимать ваши слова с недоверием и противиться вашим предложениям. Ваша задача – сделать в процессе выступления все возможное, чтобы ослабить сопротивление аудитории и лишить ее повода для скептицизма.

Используйте в своей презентации метод Сократа: когда захотите посвятить другого человека или группу людей в новую идею, начните с фактов и обстоятельств, по которым у вас с ними уже существует консенсус и которые не вызывают разногласий. Только затем переносите эти факты в области, которые для собеседников могут быть новыми и вызывать опасения.

## **Ведение переговоров по поводу крупных сделок**

Мне нередко доводится вести переговоры о крупных контрактах в условиях, когда с одной стороны стола сижу я, а с другой – шесть, а то и десять топ-менеджеров и представителей компании. В таких случаях я всегда следую стратегии, которая меня ни разу не подводила и неизменно доказывала свою успешность.

Итак, для начала берем контракт или протокол о намерениях на 30, 40 или даже 50 страниц. Я заранее внимательно обдумываю в нем каждый пункт, чтобы ясно себе представлять, какие из них для меня имеют наибольшее значение, а какие имеют особую важность для другой стороны. Затем мы просматриваем контракт абзац за абзацем, строка за строкой, обсуждая и соглашаясь или не соглашаясь с каждым пунктом по очереди.

Восемьдесят процентов всевозможных статей, пунктов и подпунктов договоров, как правило, бывают стандартными и не вызывают разногласий. Поэтому мы обычно легко перечитываем документ, с самой первой страницы до последней, и фиксируем свое согласие со всем, с чем согласны. Когда же мы натываемся на пункт в контракте, по поводу которого у нас есть разногласия, я провожу краткую дискуссию, чтобы понять мысли и чувства другой стороны. После этого говорю: «Почему бы нам не отложить на время обсуждение этого вопроса и не вернуться к нему позже?» Затем мы переходим к следующему пункту, вызывающему разногласия, и так шаг за шагом продолжаем работу, пока не доходим до конца документа, откладывая «в сторону» все спорные пункты, чтобы они не прерывали ход переговоров.

После того как весь контракт просмотрен и по большинству его параграфов достигнуто согласие, мы возвращаемся к спорным вопросам. Каждый пункт обсуждается как можно тщательнее. Если какой-то вопрос вызывает острую эмоциональную реакцию, я снова предлагаю отложить его на время.

Со второго захода мы обычно решаем восемьдесят процентов из тех двадцати процентов спорных вопросов, которые обнаружились во время первого прочтения. После этого для дальнейшего обсуждения и согласования остается примерно 4 процента от всего текста договора. Иными словами, к этому моменту мы достигаем согласия по 96 процентам пунктов и подпунктов контракта. Все участники переговоров настроены позитивно, и все чувствуют: дело движется, прогресс налицо. Теперь мы можем вернуться и еще раз детально, но уже менее эмоционально и более открыто обсудить все неразрешенные вопросы в контракте.

## **Закон четырех**

В переговорном деле действует так называемый закон четырех. Он гласит: при ведении любых переговоров необходимо обсуждать и решать только четыре основных вопроса. А еще он гласит, что разные стороны могут по-разному ранжировать эти вопросы с точки зрения приоритетности и значимости для достижения согласия. Например, одна из сторон может беспокоиться, прежде всего, о цене «предмета торга», а другая – о качестве и скорости доставки. В таком случае переговоры могут завершиться достижением удовлетворяющего всех решения, в соответствии с которым требуемая цена утверждается при условии обеспечения надежной доставки и неизменно высокого качества. Ситуация может зайти в тупик только в том случае, если обе стороны имеют негибкую позицию по одному и тому же вопросу, например цене. Поэтому, прежде чем устраивать презентацию, необходимо выполнить одну важную задачу – определить эти самые четыре главных вопроса, до которых вы в ходе дискуссии рано или поздно дойдете. После чего вы должны решить, как сможете удовлетворить, нейтрализовать или компенсировать требования партнеров, чтобы получить устраивающий вас ответ на вопросы, которые вы для себя считаете главными.

### **Презентация или переговоры – принципы те же**

Какой бы длительной презентация ни была и как бы драматично ни проходила, она вряд ли может сравниться с переговорами, которые длятся порой по несколько дней, когда на кону оказываются большие деньги и самолюбие многих людей. Но принципы ведения и презентаций, и переговоров, по сути, одни и те же. И в том и в другом случае вы должны обдумать все поводы для беспокойства, имеющиеся у партнеров, а также четыре основных вопроса, по которым нужно достичь согласия, если вы хотите добиться прогресса. Затем нужно распланировать процесс таким образом, чтобы в итоге прийти к своей цели.

### **Думайте над листом бумаги**

При подготовке презентации думать следует с ручкой и бумагой в руке. Запишите все возражения, которые могут возникнуть у интеллигентного человека: почему ему не стоит соглашаться с вашей идеей и принимать ваше предложение. Затем напротив каждого из этих доводов запишите хотя бы по одному логичному ответу.

Если во время встречи прозвучит какое-нибудь возражение или вопрос, вам следует отнестись к нему с величайшим уважением и показать, что вы собираетесь внимательно над ним подумать. Выразите свое понимание тревоги собеседника, согласие и признательность за интерес. Затем изложите свой заранее продуманный ответ на данное возражение так, как будто он только что пришел вам на ум.

### **Излучайте благоразумие и сговорчивость**

Какие бы доводы, возражения и соображения ни высказывали собеседники по поводу вашей идеи, всегда относитесь к ним вежливо, любезно и доброжелательно. Никогда не подливайте масла в огонь. Чем скромнее и дружелюбнее вы будете себя вести, обсуждая вопросы или контрдоводы людей, принимающих участие во встрече, тем охотнее они станут воспринимать ваши идеи. Помните: если подсластить горькую пилюлю, ее будет не так трудно проглотить.

И еще, устраивая презентацию для небольшой группы людей, не превращайте свое выступление в драматический монолог. У вас должен получиться диалог. Изложите свою точку зрения, дайте краткое заключение, обобщите сказанное, а затем попросите участников встречи задать свои вопросы и высказать замечания.

## **Вовлекайте собеседников**

Чем больше вы вовлекаете аудиторию в дискуссию в ходе выступления, тем лучше будете понимать мысли и чувства слушателей и тем вероятнее придете к согласию по окончании встречи.

В ходе презентации нужно выполнять также одно чрезвычайно важное правило групповой динамики, а именно: каждый член группы должен чувствовать, что вы относитесь к нему точно так же, как к любому другому члену группы.

## **Используйте групповую солидарность**

Если вы относитесь к представителям группы доброжелательно и с уважением, каждый член группы будет чувствовать, что ваше отношение обращено и к нему лично. Ведь в коллективе человек ощущает себя частью целого. И наоборот, если проявлять нетерпимость и раздражение по отношению хотя бы к одному из собеседников, то и все остальные члены группы почувствуют ваше пренебрежение ими. Поэтому будьте осторожны.

## **Определите неофициальную иерархию**

Хотя вам необходимо относиться ко всем собеседникам одинаково уважительно, при подготовке к презентации для небольшой группы людей важно «вычислить» неформальную иерархию в ней. Во многих случаях один из членов группы бывает все же «важнее» остальных. Обычно мнение этого человека – высказанное или нет – имеет бóльший вес, чем мнение кого-либо другого из присутствующих.

Как правило, у всех членов группы есть свое место в иерархии. Кто-то из них будет первым по значимости, кто-то – вторым, кто-то – третьим. Не исключено, что на встрече могут присутствовать люди, имеющие совсем небольшое или вообще не имеющие никакого влияния.

Чтобы презентация увенчалась успехом, вы должны четко представлять себе, кто из присутствующих на ней имеет наибольший «вес», и организовать свое выступление таким образом, чтобы постоянно обращаться к этой самой влиятельной персоне. В одних случаях самый важный человек будет говорить меньше всех, в других, наоборот, может говорить больше всех.

## **Помните: разные страны – разные подходы**

Недавно я был в одной из стран Персидского залива и проводил там семинар на тему стратегии и тактики ведения переговоров для людей из арабского мира. Готовясь к поездке, я узнал, что в арабских странах тот из присутствующих на встрече, кто сидит спокойно и говорит меньше всех, и есть человек, наделенный наибольшей властью. Тот же, кто говорит больше всех и задает множество вопросов, исполняет роль мальчика на побегушках. Часто он является наименее значимой и влиятельной личностью на переговорах. Если бы я об этом не прочитал, то мог бы ошибочно посчитать самого словоохотливого человека наиболее важной персоной.

В западных странах самый высокопоставленный человек на переговорах может говорить много, а может быть крайне немногословным. В любом случае вам необходимо понять, кто главный, и регулярно обращаться к нему в процессе выступления. Говорите так, как будто адресуете свою речь именно ему, а затем обводите взглядом остальных присутствующих, устанавливая зрительный контакт с каждым из них по очереди. После чего снова возвращайтесь к самому важному человеку, чтобы убедиться, что он следит за вашей мыслью и понимает доводы, которые вы приводите.

## **Переговоры – улица с двусторонним движением**

Между степенью вовлеченности в беседу и приверженностью достигнутым в ходе диалога соглашениям существует прямая связь. В разговоре со своими сотрудниками, например, чем активнее вы будете подбадривать их задавать вопросы, комментировать сказанное, соглашаться или не соглашаться с вами, тем активнее они начнут вовлекаться в принятие и исполнение решения, для которого созывалось собрание. Если люди ничего не комментируют и не задают вопросов, то они и не связывают себя с темой обсуждения. Они просто слушают. Ничего не говоря, сотрудники тем самым отмежевываются от решения, которое будет принято, и снимают с себя ответственность за любые действия по его выполнению.

Альфред Слоун, один из основателей General Motors, любил созывать топ-менеджеров для обсуждения нового продукта или стратегии компании. В конце заседания он обычно спрашивал, какие есть вопросы и замечания к сказанному. Если никто ничего не говорил или все соглашались с представленными идеями, Слоун обычно заключал: «Видимо, люди в этой комнате не понимают значения обсуждаемого вопроса. Если все согласны, то мы должны разойтись и позже собраться снова. Надеюсь, к тому времени у сидящих за этим столом появятся комментарии и возражения».

Опытным путем Слоун, как и многие руководители и спикеры, вывел один важный принцип: если никто ничего не говорит или все согласны, значит, над идеей никто всерьез не размышлял. А еще это означает, что люди начнут задумываться о последствиях гораздо позже, и эти запоздалые мысли могут сорвать весь проект. Тогда все усилия пойдут насмарку.

### **Займите правильную позицию**

Устраивая презентацию для небольшой группы людей, организуйте пространство таким образом, чтобы у вас за спиной была стена, а вход в помещение находился напротив вас. В таком случае люди смогут приходить и уходить, не нарушая хода встречи, а вы сможете видеть каждого из них.

Лучше всего, если столы для презентации будут расставлены в форме буквы «п», при этом вы будете выступать, находясь в открытом пространстве «внизу» буквы, а участники встречи будут сидеть по периметру с внешней стороны. Таким образом, почти все будут видеть всех, и у вас со всеми будет прямой зрительный контакт.

Нередко, однако, стулья расставляют рядами, так что все сидят лицом к вам, не видя лиц других участников встречи. При такой конфигурации у людей почти не остается возможности для коммуникации и обмена идеями, осуществляемого пусть даже одной только улыбкой, поднятием брови, пожиманием плеч и тому подобными жестами. Всегда старайтесь переставить столы и стулья так, чтобы каждый видел каждого и вас тоже.

При проведении собраний по вопросам стратегического планирования всех руководителей компании я рассказываю с внешней стороны п-образного стола. И, когда выношу на обсуждение вопрос или идею, обхожу стол, двигаясь мимо каждого присутствующего и приглашая его ответить или прокомментировать сказанное. Я придерживаюсь этого метода ведения дискуссий уже много лет, и он неизменно доказывает свою эффективность. В результате каждому гарантируется возможность видеть и слышать говорящего, пока тот делится своими соображениями. К тому моменту, когда я дохожу до конца стола, у нас уже успевает состояться обстоятельное и всестороннее обсуждение целого ряда вопросов.

### **Определите дальнейшие шаги**

Помните: цель любой презентации, большой или маленькой, состоит в достижении согласия по поводу осуществления некоего действия. В ходе дискуссии вам следует постоянно спрашивать: «Что мы предпримем на этом этапе? Какие действия нам следует реализовать для решения этого вопроса? Какими будут наши дальнейшие действия, если все согласны с этими выводами?»

Когда вы проводите презентацию для группы людей и от вашего коллектива требуется осуществить ряд действий, очень важно добиться согласия в том, кто именно за что будет отвечать и в какой срок все будет выполнено. Многие прекрасные презентации, по окончании которых было принято много чудесных решений, в конечном счете так ни к чему и не привели – все осталось на бумаге. Почему? Потому что никто не распределил конкретные обязанности и не определил крайний срок для выполнения согласованных в процессе обсуждения действий.

Даже если вам придется все повторить или проявить определенную требовательность и настойчивость, не смущайтесь. Если вы сами ведете презентацию, помните: исключительно важно согласовать с участниками встречи, кто и что должен будет сделать и к какому сроку. В этом и состоит конечная цель любого делового мероприятия такого рода. Ваша способность проследить и обеспечить выполнение этих действий и есть то, что придает планированию и презентации ценность.

### **Запишите и огласите**

В любой группе людей примерно 70 процентов присутствующих оказываются визуалами, а остальные 30 процентов – аудиалами. Иными словами, семидесяти процентам аудитории, тем самым визуалам, необходимо будет *увидеть* факты, мысли и примеры, чтобы понять и усвоить то, что вы говорите. Тридцати процентам, составляемым аудиалами, будет достаточно услышать вас, чтобы воспринять и усвоить преподносимую информацию.

Иными словами, 70 процентов аудитории поймет вас, только если вы проиллюстрируете сказанное. Напишите черным по белому план презентации, чтобы эти люди могли следить за вашей мыслью. Чтобы представить свои основные идеи, вы можете воспользоваться PowerPoint. Только не выводите на экран все идеи разом, а лишь по очереди – по мере перехода от одной к другой во время выступления. Можно использовать также белую доску и флипчарт, чтобы записывать ключевые пункты или проиллюстрировать последствия и результаты представляемой идеи. Визуально ориентированным людям будет легко и удобно следить за вашей мыслью, если они смогут видеть, как разворачивается презентация. Аудиалы могли бы довольствоваться письменными и графическими материалами, но им будет очень приятно послушать вас. Еще они любят задавать вопросы о том, что именно имел в виду спикер, употребив то или иное слово или фразу. К этому тоже нужно быть готовым.

### **Покажите, скажите и задайте вопрос**

Когда я только начинал делать презентации на семинарах, то использовал главным образом флипчарты. Затем перешел к белой доске. Сегодня я предпочитаю оверхед- или медиапроектор. Так я могу записывать от руки ключевые пункты, а устройство проецирует их на экран за моей спиной.

В ходе выступления я рисую графики, диаграммы, схематичные изображения человечков и другие картинки, чтобы дать визуальное представление об основных идеях. Когда я хочу подчеркнуть отдельные слова или мысли, то записываю их разборчивым почерком так, чтобы люди могли их не только услышать, но и увидеть. В результате мои зрители во время презентации делают много записей. Каждый раз, когда я что-то пишу, люди тут же тоже записывают это, благодаря чему остаются активно вовлеченными

в презентацию от начала и до конца.

Если вы будете только говорить без применения письменных материалов и иллюстраций, даже самые блестящие умы забудут от 80 до 90 процентов всего сказанного вами прежде, чем вы закончите говорить. Когда же вы «вещаете» и пишете, вы завладеваете вниманием как аудиалов, так и визуалов и делаете свою презентацию интересной и забавной для всех присутствующих.

## **Понимание предотвращает недоразумения**

Если прозвучал вопрос или комментарий одного из присутствующих в зале и у вас нет абсолютной уверенности в том, что вы правильно понимаете смысл сказанного, у вас есть на выбор два варианта действия. Во-первых, вы можете перефразировать вопрос или замечание так, чтобы они звучали предельно ясно для вас самих, после чего следует сказать: «Вы об этом спрашиваете?» Во-вторых, вы можете попросить слушателя перефразировать сказанное таким образом, чтобы вы лучше поняли его мысль и удостоверились в том, что собираетесь ответить на то, о чем вас спрашивают. Например, можете сказать: «Что именно вы имеете в виду, говоря...?» Если у вас есть хоть тень сомнения, что вы точно все поняли, обязательно переспросите. Нет ничего глупее, чем ответить невпопад на неверно истолкованный вопрос или замечание.

## **Резюме**

Сегодня же примите решение впредь тщательно готовиться к каждой групповой презентации и демонстрировать на ней лучшее, на что вы способны. Помните: ваше выступление будут смотреть и оценивать люди, которые могут существенным образом повлиять на вашу дальнейшую судьбу.

Каждый раз, когда во время встречи вы открываете рот, чтобы убедить собравшихся в своей правоте, внести вклад в поиск решения или выразить несогласие, вы продвигаетесь по карьерной лестнице вверх или вниз. В счет идет все!

## **Глава 7**

### **Мастерство выступления с трибуны Как произвести впечатление на большую аудиторию**

*Культивируйте возвышенные мечты – и они реализуются. Ваше видение есть обетование того, чем вы однажды станете.*

**Джеймс Аллен<sup>16</sup>**

Жил да был профессиональный спикер. Однажды ему позвонил организатор мероприятия и пригласил выступить. Первый вопрос звонившего был:

– Сколько вы берете?

– Зависит от продолжительности речи, с какой вы хотите, чтобы я выступил, и от того, сколько времени понадобится на подготовку, – ответил спикер.

Тогда организатор спросил:

– Сколько будет стоить 30-минутное выступление и сколько времени займет подготовка к нему?

– Подготовка 30-минутного выступления займет восемь часов и гонорар составит пять тысяч долларов.

---

<sup>16</sup> Джеймс Аллен (1864–1912) – британский писатель и мыслитель. Наиболее популярная его книга издана на русском языке: Аллен Дж. Человек мыслящий. Минск: Попурри, 2012. Прим. ред.

Организатор мероприятия был немало удивлен и спросил:

– А сколько же вы берете за полдня и сколько времени у вас уходит на подготовку к такому выступлению?

Спикер ответил:

– Если я буду выступать полдня, то на подготовку у меня уйдет три-четыре часа и вам это обойдется в четыре тысячи долларов.

– А как насчет целого дня? Сколько такая речь будет стоить?

– За целый день я беру три тысячи долларов.

– И сколько времени вам потребуется, чтобы подготовиться?

– О, – ответил спикер, – если предстоит говорить целый день, то я готов начать выступление немедленно.

## Чем короче речь, тем труднее

Рассказывая этот анекдот, я хотел показать: чем короче речь, тем дольше и тщательнее нужно к ней готовиться, чтобы в отведенное время донести свои мысли до аудитории. Если вам предстоит выступать целый день, вы можете заполнить время всякими историями, примерами и самыми разными мыслями и соображениями, связанными с вашей темой. Но если вы располагаете всего двадцатью минутами, вы должны строго и целенаправленно сфокусироваться на самых важных, ключевых аргументах, необходимых для обоснования вашей идеи.

У моей самой первой речи было всего семеро слушателей, но через год я уже выступал перед аудиториями, состоящими из 25 тысяч человек. Однажды я говорил перед 85 тысячами человек, две тысячи из которых присутствовали в зале, а остальные 83 тысячи наблюдали за мной по спутниковой связи из 600 разных точек мира. Продолжительность моих докладов и семинаров варьирует от 20 минут до трех-четырех дней.

Каждая моя речь, независимо от того, буду ли я выступать с ней только раз или многократно, требует тщательной подготовки и репетиции. Только так можно гарантировать себе, что она будет эффективной и успешной. По мере роста числа слушателей возрастают и требования к вам как к спикеру. Выступать перед многочисленной аудиторией – совсем не то, что говорить перед небольшой группой людей.

## Восемь частей программного выступления

Как я уже отмечал в главе 1, более пространная речь, рассчитанная на 20–60 минут и большую аудиторию, должна состоять из восьми частей. Для организации своих мыслей вы можете воспользоваться предложенной мной моделью. Позвольте напомнить вам основные пункты.

1. *Вступление* – это та часть речи, в которой вы должны завладеть вниманием аудитории, заставить ее сфокусироваться на вас и с нетерпением ждать каждого следующего слова.

2. *Введение* . На данном этапе должен состояться переход к первому пункту выступления.

3. *Первый ключевой пункт* . Здесь вы начинаете закладывать основы, на которых и будет строиться вся концепция выступления.

4. *Переход к следующему пункту* . Теперь необходимо ясно дать понять, что вы переходите от первого пункта выступления ко второму.

5. *Второй ключевой пункт* . Этот пункт должен логически вытекать из предыдущего и зиждиться на нем же.

6. *Очередной переход* . Здесь вы показываете слушателям, что переходите к третьему пункту выступления.

7. *Третий ключевой пункт* также естественно проистекает из первого и второго.

8. *Резюме* . В заключении нужно обобщить все сказанное и настойчиво призвать аудиторию к действию.

## **Семь важнейших элементов речи**

Сейчас я ознакомлю вас с проверенным рецептом, или алгоритмом, составления речи на любую тему для любой аудитории. Можете смело им пользоваться. Любое выступление можно оценить по каждому из перечисленных ниже семи показателей, поставив оценку от 1 до 10. Если хотя бы по одному из пунктов ваша речь получит слабую отметку, эффективность всего выступления нивелируется.

### **Вступление и введение**

Очень важно, чтобы, выходя на сцену, вы произвели хорошее впечатление. Нередко хорошее первое впечатление человек производит задолго до того, как начинает говорить.

Подготовка имеет ключевое значение. Возьмите блокнот и изложите на бумаге всю свою речь, слово в слово. Используйте метод «разгрузки мозга», описанный в главе 2. Наверху страницы выведите заголовок речи, а затем запишите все мысли и соображения, которые приходят вам на ум и которые вы могли бы включить в эту речь. Очень часто после такой «разгрузки» у вас на руках оказываются две-три страницы, полные идей.

После завершения процедуры просмотрите свои наброски и начните расставлять их в логической последовательности, группируя вокруг основных пунктов выступления. Запишите всю свою речь и распечатайте ее с двойным межстрочным интервалом, чтобы легче было править. Отредактируйте и «отполируйте» свой доклад несколько раз, пока не будете полностью довольны тем, как он звучит: как структурированы мысли и как льются фразы. Как только речь будет доведена до состояния, которое вас удовлетворяет, запишите ее на плеер и проиграйте несколько раз, выискивая недостаточно ясные выражения и абзацы, которые можно переписать и улучшить.

Но и это еще не все. Существует еще целый ряд правил, соблюдение которых гарантирует вам, что выступление начнется хорошо и вы произведете благоприятное первое впечатление.

### **Практикуйтесь, практикуйтесь и еще раз практикуйтесь**

Многие люди считают Геттисбергскую речь<sup>17</sup> Авраама Линкольна лучшим образцом красноречия, произнесенным на английском языке. История утверждает, что он написал ее на обороте конверта в поезде по дороге на поминальную церемонию. На самом деле все было несколько иначе. Похоже, Линкольн неоднократно включал различные части этой речи в другие свои выступления, и только после нескольких месяцев подобных репетиций у него в уме выкристаллизовалась та речь, которая вошла в анналы истории ораторского искусства. Он перепробовал много разных фраз и предложений, пока наконец у него не созрело идеальное выступление.

Другим удивительным и вдохновляющим примером ораторского искусства является речь Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта», с которой он выступил во время марша на Вашингтон<sup>18</sup>. Она тоже не была сказана экспромтом. Различные ее части Кинг не раз

---

<sup>17</sup> Геттисбергская речь президента США была произнесена им при открытии Национального солдатского мемориала неподалеку от места одной из крупнейших битв времен Гражданской войны. Речь состоит из 272 слов и длится чуть дольше двух минут, но считается непревзойденным примером ораторского искусства. *Прим. пер.*

<sup>18</sup> «Марш на Вашингтон за рабочие места и свободу» 1963 года – мирная акция протеста против расовой дискриминации и сегрегации в США, участие в которой приняли около 300 тысяч человек. *Прим. пер.*

включал в свои выступления и произносил с разных трибун в течение нескольких лет до тех событий. В конечный вариант речи вошли лучшие элементы многих более ранних его спичей.

### **Проверьте оборудование**

Второй шаг на пути к созданию хорошего первого впечатления вы совершите, если приедете на место проведения мероприятия заранее, в идеале за день, прогуляетесь, ознакомитесь с обстановкой и освоитесь в ней.

Проверьте сцену, звуковую систему, освещение, места для зрителей (подробнее о том, на что именно следует обращать внимание, мы поговорим в главе 10). Никогда не полагайтесь на то, что кто-то другой позаботится об обеспечении идеальных условий для вашего выступления. Помните: очень часто люди, которые готовят помещения к проведению мероприятий, – самые низкооплачиваемые работники в организации, и у них есть только одна-единственная цель – выполнить поручение и «свалить».

Я знаю это не понаслышке. Недавно меня пригласили выступить с 90-минутным докладом перед четырьмя тысячами руководителей и сотрудников одной быстрорастущей транснациональной корпорации. Конференция должна была продлиться три дня, и компания пригласила специальную команду экспертов, чтобы те оборудовали сцену, настроили звук, свет и другие технические приспособления. Я приехал на второй день в обед, намного раньше назначенного для доклада времени. И правильно сделал.

Мое выступление предполагает использование оверхед- или медиапроектора. Обычно я стою в центре зала, а проектор – справа от меня, чтобы я мог говорить и одновременно писать или делать схематические рисунки, при этом поддерживая зрительный контакт с аудиторией.

Оказалось, что техники установили медиапроектор в углу, в глубине сцены, и он был повернут в обратную от зала сторону. Когда я указал им на этот недочет, объяснив как можно вежливее, что при таком варианте установки мне придется поворачиваться к слушателям спиной и уходить вглубь сцены каждый раз, когда мне нужно будет что-нибудь записать, они просто пожали плечами. Им просто не было до меня дела. Все же я заставил их быстренько перенести проектор, чтобы я мог говорить, стоя к публике лицом. Выступление прошло отлично.

### **Пообщайтесь со своей аудиторией**

Прежде чем выйти на сцену, покрутитесь среди организаторов мероприятия, представителей принимающей стороны и, если возможно, среди людей, которые будут сидеть в аудитории. Представьтесь, узнайте, как их зовут, постарайтесь получить о них чуть больше информации.

Людям из зала всегда приятно пообщаться с лектором и задать ему кое-какие вопросы. Ваша цель – почувствовать, что это за люди. Узнать, какие мысли и эмоции их волнуют. Но прежде всего вам нужно дать им понять, что вы и они «говорите на одном языке».

### **Послушайте других спикеров**

Если вашему выступлению предшествуют другие доклады, очень важно приехать пораньше и послушать коллег-спикеров. Вам нужно знать, что было сказано аудитории до того, как с ней начнете говорить вы.

Иногда меня приглашают выступить с последним в утреннем расписании докладом, то есть перед самым обедом. Обычно в таких случаях организаторы говорят мне: «Вам выступать в 11:00, так что раньше 10:30 приезжать ни к чему». Однако всякий раз я прибываю на мероприятие ранним утром, к выходу на сцену первого докладчика. Им обычно

бывает один из руководителей компании. Когда приходит моя очередь выступать, после того как меня представляют аудитории, я обязательно ссылаюсь на какую-нибудь информацию, почерпнутую из докладов выступавших до меня, особенно если кто-нибудь из руководителей высшего ранга говорил что-то конкретное о ситуации в компании. И всегда отмечаю важность сказанного предыдущими ораторами, например говорю что-нибудь вроде: «Во время своего выступления ваш президент Роберт Уилсон поделился одной очень интересной мыслью...» Таким образом вы доказываете слушателям, что они для вас действительно важны, раз вы принимаете полноценное участие в мероприятии – так же, как и они.

Существует еще одна причина, по которой вам стоит послушать предыдущих спикеров. Если вы не будете знать, что они сказали, может получиться так, что вы начнете говорить с аудиторией о чем-то, что ей уже известно или что противоречит тезису, который совсем недавно отстаивал другой лектор. Например, однажды я выступал в Чикаго перед аудиторией из двух тысяч человек. Я должен был произнести речь после обеда, но, как обычно, постарался приехать к началу мероприятия в 8:30. Первый доклад – очень хороший, кстати, – был тесно связан с темой конференции и завершился забавной историей. Затем последовал 20-минутный кофе-брейк, после чего публике представили второго спикера. Он, однако, не удосужился приехать пораньше и послушать первого спикера, а прибыл незадолго до своего выхода на сцену. Его выступление тоже было связано с темой мероприятия и, к немалому удивлению аудитории, закончилось той же самой забавной историей, которую поведал и первый докладчик. На этот раз мало кто смеялся. Большинство слушателей чувствовали себя неловко. По лицу выступающего было видно, что он совершенно растерян: он не понимал, почему людям не смешно.

А потом произошло худшее, что можно было себе представить. Третий спикер, который тоже не присутствовал на выступлении своих коллег, в завершение своей речи рассказал ту же самую историю. На этот раз над залом повисла гробовая тишина. Смешно не было никому. На самом деле аудитория совершенно ясно понимала, что лектор не слышал выступлений предыдущих ораторов. По лицам участников мероприятия было легко прочесть тот вывод, который они для себя сделали: спикер мнит себя слишком важной персоной, чтобы приехать на конференцию, как все. В результате он с треском провалился.

### **Реагируйте быстро**

Я всегда тщательно и заблаговременно планирую свое выступление, но несколько раз мне приходилось быстро вносить в него поправки из-за того, что сказал выступавший до меня человек. Бывало, например, он рассказывал тот же анекдот или историю, которую собирался поведать и я.

### **Познакомьтесь с человеком, который будет вас представлять**

Вы знаете, что от того, как вас представят аудитории, зависит многое. Поэтому перед выступлением найдите время встретиться с человеком, который будет вас представлять, и поговорите с ним. Подготовьте соответствующий текст в письменном виде крупным шрифтом, чтобы его было удобно читать. Вверху страницы напишите: «Пожалуйста, прочитайте текст слово в слово». Если вас плохо представят аудитории или невнятно прочтут текст, вы можете почувствовать себя неловко, а подобные ощущения не способствуют хорошему началу выступления.

Просто удивительно, как часто люди, которые должны представлять спикеров, не удосуживаются прочитать заранее и прорепетировать свой текст до выхода на сцену. В итоге они произносят его ужасно, неуклюже запинаясь и допуская массу ошибок. Единственный способ оградить себя и аудиторию от подобных разочарований – убедиться, что представление написано настолько хорошо, что даже если ведущий прочитает его плохо,

вам это не повредит.

### **Шоу начинается!**

После того как вас представят, сделайте глубокий вдох и уверенным, бодрым шагом выходите на сцену. Поблагодарите ведущего. Для этого можете поздороваться с ним за руку или даже дружески обнять его. Повернитесь к слушателям и посмотрите прямо на них, улыбаясь, как будто вы действительно счастливы их видеть.

Храните молчание несколько секунд, чтобы дать аудитории возможность успокоиться и сфокусировать свое внимание на вас. Медленно обведите взглядом присутствующих, разделив их про себя на четыре сектора или четверти – две впереди и две сзади. Выберите по одному человеку в каждом секторе, на котором будете фокусироваться, и регулярно возвращайтесь взглядом к нему.

Начните с заявления, которое сразу же завладеет вниманием аудитории. Для этого можно обратиться к чему-то, что является предметом всеобщих мечтаний, забот или тревог. Например, когда я выступаю перед бизнесменами или торговыми представителями определенной компании, я часто начинаю так:

У меня для вас есть хорошая новость (пауза). Мы живем в самое удачное время в истории человечества (пауза). В следующие несколько лет все больше людей будут зарабатывать все больше денег, и размер их совокупного богатства превысит количество денег, заработанных бизнесом за все прошлое столетие. Ваша задача – войти в их число, а моя – показать вам, как туда попасть.

Такое начало позволяет мне мгновенно разжечь интерес и любопытство аудитории. Люди начинают тянуться к сцене и физически, и психически. Им не терпится узнать, как они могут добиться этой цели.

### **Донесите свою мысль до аудитории**

Не важно, чему именно посвящена ваша речь или презентация, – в любом случае вы должны выполнить несколько условий, чтобы быть уверенными в том, что аудитория понимает вашу логику, ей интересно выступление и она открыта для восприятия новых идей.

### **Увяжите свои идеи с историей, которую рассказываете**

Каждый раз, когда вы включаете в речь какую-нибудь историю, чтобы проиллюстрировать свою мысль и донести ее до слушателей в более наглядном виде, позаботьтесь о том, чтобы она была связана с темой разговора. Например, когда я оглашаю процитированное ранее вступительное заявление, все подаются вперед, чтобы услышать конец истории. После этого я могу рассказать, как в битве при Гавгамелах Александр Македонский повел свою армию против Дария и, хотя у царя Персии и полководцы были опытнее, и войско гораздо многочисленнее, победил его, тем самым завоевав большую часть известного в те времена мира.

Далее я говорю о таких качествах настоящего лидера, как видение, смелость, самоотдача, решительность, новаторство и чувство ответственности. К концу речи каждый из присутствующих членов руководства представляет себя потенциальным великим полководцем, бросающим вызов значительно более сильному конкуренту, чтобы добиться победы и завладеть его долей рынка.

### **Активизируйте оба полушария мозга**

Как показало исследование, принесшее своему автору Нобелевскую премию<sup>19</sup>, мозг человека делится на два полушария – левое и правое. Левое полушарие связано с логическим мышлением, практикой и аналитикой, оно управляет фактами, а не эмоциями. Именно это полушарие мы задействуем, когда обрабатываем «сухую» информацию. Правое же полушарие, наоборот, активизируется картинками, эмоциями, музыкой и историями.

Люди принимают решения правым полушарием. Ваша задача – как можно сильнее активизировать и стимулировать именно правое полушарие слушателей. Чем прицельнее вы будете адресовать свои комментарии и ремарки правому полушарию, тем сильнее будете вовлекать аудиторию в свой рассказ. Вспомните метод «стеклоочистителя»!

В ходе выступления выберите по одному человеку в центре каждой четверти аудитории и регулярно возвращайтесь взглядом к нему. Выбирайте людей улыбающихся и позитивных, тех, кому, как вам кажется, интересна ваша речь. Фокусируйтесь на этих людях и, обращаясь к каждому из них по очереди, проговаривайте целое предложение так, как будто человек, к которому вы обращаетесь в конкретный момент, – единственный во всем зале. Затем медленно переведите взгляд к «центровому» соседнего сектора и произнесите следующее предложение, как будто обращаясь непосредственно к нему.

### **Смотрите людям в глаза**

Когда вы говорите, обращаясь непосредственно к отдельному человеку, у каждого из тех, кто сидит в веерообразном секторе за ним, возникает ощущение, что вы говорите лично для него, что он находится в центре вашего внимания, и не важно, что он при этом может сидеть в последнем ряду. Чем чаще люди будут чувствовать, что вы говорите для них и обращаетесь лично к ним, тем более сильную связь они ощутят с вами и вашими идеями.

### **Ни с места!**

Выступая перед большой аудиторией, придерживайтесь принципа «Ни с места!». Выберите для себя пространство метр на метр или полтора на полтора и не выходите за его пределы. Приучите себя не прогуливаться по сцене и не покачиваться, стоя на месте. Не поддавайтесь желанию постоянно двигаться вперед и назад. Подобные движения, как правило, говорят о нервозности. Зная об этом, вы сможете их контролировать: предупрежден – значит, вооружен. Не следует также вертеть предметы в руках или тереть одежду, как и засовывать руки в карманы. Просто позвольте им висеть вдоль тела. Если хотите подчеркнуть какую-то мысль жестом, выполните его спокойно и естественно, а затем так же естественно снова опустите руки вниз.

### **Выполняйте переходы плавно**

Переход между пунктами выступления во многом напоминает переключение скоростей автомобиля. Исчерпав один вопрос, вы должны дать аудитории ясно понять, что переходите к обсуждению следующего. Если вы этого не сделаете, слушатели могут запутаться и подумать, что дальнейшие ваши слова каким-то образом связаны с тем, о чем вы говорили ранее. Переходы от одной темы к другой могут быть и совсем простыми, например: «Следующий вопрос, которого я хочу коснуться, связан с...» Сам я часто говорю что-нибудь в таком духе: «А теперь переходим далее, и я хочу рассказать вам о...»

После того как с вопросом разобрались до конца, подведите под сказанным мини-заключение и двигайтесь вперед. Не возвращайтесь больше к тому, что закончили

---

<sup>19</sup> Речь идет об американском неврологе Роджере Сперри, который в 1981 году (вместе с Дэвидом Хьюбелом и Торстеном Визелом) получил Нобелевскую премию по физиологии и медицине «за открытие функциональной специализации полушарий головного мозга». *Прим. ред.*

обсуждать. Этим вы лишь собьете аудиторию с толку.

### **Не чурайтесь экспромтов**

Иногда во время выступления на ум приходит прекрасный пример, история или анекдот в тему. В такие моменты речь льется естественно и спонтанно, а потому не стоит их упускать, ведь они как нельзя лучше способствуют установлению контакта с аудиторией. Покажите ей, что собираетесь сказать что-то экспромтом, отметив: «Я только что вспомнил один примечательный случай, который очень точно иллюстрирует...» или: «Вчера вечером по телевизору кто-то сообщил, что...»

Дайте слушателям знать, что вы собираетесь немного отклониться от темы. Можете, например, сказать: «Позвольте мне сделать небольшое отступление...». После того как закончите рассказывать историю, так же как и при переключении скоростей в автомобиле, плавно вернитесь к основному тексту речи. Иногда в таких случаях я говорю: «Это была небольшая пометка на полях» или «Это так, к слову».

О чем и как бы вы ни говорили, аудитория должна чувствовать, что вы контролируете ситуацию и что у вашего выступления есть начало, середина и конец.

### **Приучите себя не сбиваться с темы**

Существует целая категория спикеров, которых я называю энтузиастами. Они уверены в себе, позитивно настроены, забавны и умеют хорошо выражать свои мысли. К тому же они обычно еще и интеллигентны, опытни и хорошо информированы. Но им не хватает внутренней дисциплины, поэтому их выступления получаются ни о чем. Такие люди часто начинают свою речь очень хорошо, с интересной истории или важного заявления. Но затем их мысль перепрыгивает с темы на тему, назад, вперед и в разные стороны. Они начинают говорить все, что приходит на ум, постоянно прерываясь на истории и шутки, которым, похоже, нет конца.

Аудитории такие лекторы часто бывают интересны, приятны и заняты. Она смеется и аплодирует. Но в конечном итоге никто не может понять, что же пытался сказать этот оратор, зачем он вообще выступал. Слушатели расходятся с некоторым чувством замешательства, как будто их пригласили на обед, но угостили лишь аперитивом для возбуждения аппетита.

### **Выдерживайте логическую последовательность**

Люди испытывают глубокую психологическую потребность в том, чтобы чувствовать: все во вселенной разумно, логично и закономерно. Это ощущение называется чувством когерентности, или согласованности. Когда во время выступления вы внятно и последовательно переходите от пункта к пункту, вы тем самым удовлетворяете данную потребность слушателей. В результате они расслабляются и ощущают себя с вами комфортно. Им интересно и любопытно узнать, что еще вы поведаете.

В главе 2 я упоминал о таком способе подготовки речи, как «круговой метод», при котором на листе бумаги рисуются большие круги в ряд друг под другом – по одному на каждый ключевой пункт выступления. Когда я провожу семинары для торговых представителей какой-либо компании, я обычно обучаю их задавать вопросы и проводить презентации по методу «хребет и ребра». Хребет – это набор «позвонков», или ключевых пунктов, на которых нужно остановиться во время разговора. Ребрами я называю различные отступления, истории, цитаты или примеры, их я использую, чтобы проиллюстрировать основные мысли, связать их с жизнью аудитории или придать им убедительности и наглядности.

Когда планируешь свою речь таким образом, чтобы переходить от одного пункта

к следующему, как лягушонок перепрыгивает с одного листа на другой, становится намного проще запомнить то, что хочешь рассказать аудитории, а ей – намного забавнее все это выслушать.

### **Запишите все слово в слово**

Если вы изложите на бумаге свои ключевые мысли слово в слово, то у вас будет возможность проверить, насколько хорошо идеи сформулированы и смогут ли они оказать максимально сильное воздействие на слушателей. Посмотрите, как многое меняется от способа выражения. Возьмем, к примеру, фразу: «Вы сможете делать все, что захотите». Ту же мысль можно выразить и по-другому: «Единственное, что ограничивает ваши действия, – это ваше воображение».

### **Используйте силу «тройки»**

Один из самых эффективных приемов построения речи – говорить «тройками». По какой-то причине человеческий мозг необычайно сильно реагирует на то, что преподносится или объясняется ему в трех фразах. Так, например, в Геттисбергской речи Линкольн использовал знаменитые сегодня слова «власть народа, волей народа и для народа». Известная инаугурационная речь президента Джона Кеннеди содержала слова «мы заплатим любую цену, вынесем любое бремя, пройдем через любое испытание».

В своих выступлениях я часто говорю: «Вы способны прямо сейчас решить любую проблему, преодолеть любое препятствие и добиться любой цели, которую можете сами перед собой поставить». Чем больше времени и внимания вы уделите выражениям и предложениям своей речи, тем мощнее и убедительнее она будет звучать.

Несколько лет назад приятель стал уговаривать меня написать книгу. Тогда он произнес удивительную фразу: «Мастерство в писательском деле от употребления не изнашивается». То же самое правило действует и в ораторском искусстве: упражнениями в нем стать хуже нельзя. Или, перефразируя Элберта Хаббарда, можно сказать, что в спикерском деле рецепт один: «Говорить, и говорить, и говорить, и говорить, и говорить, и говорить, и говорить».

### **Добейтесь взаимопонимания с аудиторией**

Чем бóльшую симпатию вы будете вызывать у слушателей, тем более открытыми они станут для восприятия ваших идей и тем легче вы сможете убедить их. Как говорил Вилли Ломан в пьесе «Смерть коммивояжера»: «Самое важное – нравиться людям».

Ничто не привлечет слушателей к вашему посланию так, как ваша улыбка, теплота и доброжелательность. Чем активнее вы будете демонстрировать свою радость от общения с этой аудиторией, тем больше ей будет хотеться оставаться с вами. Чем сильнее вы будете нравиться людям, тем более открытыми и восприимчивыми они станут к вашим идеям и тем охотнее сделают то, чего вы от них добиваетесь.

Один из самых эффективных методов вовлечения аудитории – задавать ей вопросы. Когда человека спрашивают о чем-то, он настроен отвечать, даже если не знает ответа и даже если вопрос с подвохом или из категории риторических. Задавая вопрос, вы завладеваете вниманием слушателя. Он начинает рыться у себя в уме в поисках ответа. А затем подается вперед, к вам навстречу, чтобы узнать, как же следовало отвечать.

Например, когда я хочу привлечь внимание аудитории, состоящей из бизнесменов, я мимоходом спрашиваю: «Какая работа самая высокооплачиваемая и самая важная в Америке сегодня?» Первая реакция аудитории – молчание. Затем люди начинают давать возможные ответы: «Шоу-бизнес! Торговля! Коучинг! Спорт!...»

Выждав немного, я улыбаюсь и говорю:

Самая высокооплачиваемая и важная работа в Америке – думать. А почему? Потому что из всех дел, которыми занимаются люди, мышление приводит к самым грандиозным последствиям. Чем лучше вы будете думать, тем лучше станете действовать. Чем лучше будете действовать, тем лучше будут полученные результаты и тем выше станет качество вашей жизни и работы. Все начинается с мышления.

После этого я рассказываю им о некоторых мыслительных техниках и приемах, которыми пользуются самые эффективные люди в бизнесе и промышленности. И далее на протяжении всего выступления я периодически возвращаюсь к вопросу о том, как мыслят и действуют в различных ситуациях великие бизнесмены. Эта тема проходит красной нитью через всю мою лекцию и не дает интересу слушателей ослабнуть.

### **Поддерживайте правильный темп и ритм**

Лучшее определение, которое может заслужить хорошее выступление перед аудиторией любого размера, – это «оживленная беседа».

Представьте себе автомобиль с механической, а не автоматической коробкой передач. В нем вам постоянно приходится переключать скорости. То же самое нужно делать и с речью во время выступления. Вы можете замедлить или ускорить ее темп. Можете говорить громче или тише, понижать и повышать тон голоса, переходя от расслабленного к почти страстному.

Постоянно меняя темп, скорость и силу голоса, замолкая и снова начиная говорить то быстро, то медленно, вы поддерживаете интерес в аудитории – она как будто наблюдает за гонкой «Формулы-1». О чем бы вы ни говорили, эти приемы сделают вашу речь намного более интересной и увлекательной для слушателей. Они не успеют расслабиться или заскучать. Ведь вы непрерывно меняете какой-то из элементов речи. Подробнее мы поговорим об этом в главе 8.

Если вы будете выступать перед многочисленной аудиторией, вас почти всегда будут просить говорить короче. Большие аудитории обычно собираются для проведения конференций, на которые, как правило, приглашают множество спикеров. Поэтому и временные рамки для каждой речи обычно очень жесткие, а их соблюдение – обязательно. Например, одного моего друга недавно пригласили на международную конференцию в Гонконге, и он слетал туда, чтобы выступить с 12-минутной речью по своей теме. Именно столько времени организаторы отвели ему в графике мероприятия.

Количество информации, которую можно включить в выступление, зависит от количества времени, которое вам выделяют. Я обычно следую такому правилу: если мне дают 30 минут, то я строю свою речь вокруг трех основных пунктов. Если предлагают уместиться в рамках одного часа, то я планирую выступление из пяти основных пунктов. А если же мне отводят 90 минут, то включаю в речь семь основных пунктов. Это, конечно, весьма общие ориентиры, но с их помощью можно выработать для себя некий трафарет и готовить по нему речи любой длительности.

### **Обобщение и заключение**

Нередко обобщение и заключение оказываются самой важной частью выступления – той частью, которую слушатели будут помнить дольше всего. Поэтому она должна быть очень тщательно спланирована и хорошо произнесена.

Правило гласит: введение и заключение вы должны помнить наизусть, чтобы выдать их без запинки, даже если вас разбудят посреди ночи. При этом последние слова должны звучать как «жирная точка» в конце предложения или даже как восклицательный знак!

Закончить выступление проще всего обобщением ключевых идей. Просто и кратко

перечислите их одну за другой и сообщите, какой вывод естественно напрашивается из всего сказанного.

Не забывайте: последние фразы должны стать своеобразным призывом к действию. Иными словами, вы должны дать аудитории ясно понять, что именно ей следует делать с только что полученной информацией.

Самое важное правило в отношении финала выступления гласит, что он должен быть «ударным». Так, в завершении речи можно дать финальные рекомендации, используя принцип «тройки». Можно закончить цитатой или стихами. Если посчитаете уместным, можете завершить все шуткой, имеющей смысловую связь с рассказанной вами историей и подчеркивающей основную идею, которую вы пытаетесь внушить слушателям. Подробнее о том, как заканчивать выступление с блеском, мы поговорим в главе 11.

### **Дойдя до конца, остановитесь**

Завершив свою речь, замолчите и по стойте, улыбаясь аудитории.

Когда я был начинающим спикером, закончив выступление, я говорил «спасибо» и немедленно уходил со сцены или начинал шуршать листочками, собирая в стопку свои записи. Позже я понял, что подобные действия только дезорганизуют аудиторию и приводят ее в замешательство. Я приучил себя в конце речи просто замирать стоя, улыбаясь слушателям и тем самым показывая им, что мое выступление закончилось и теперь их очередь каким-то образом отреагировать на него и выразить свое отношение.

### **Дождитесь аплодисментов**

Так происходит каждый раз: я стою, молчу, и тут один человек начинает аплодировать, затем второй, третий... Вскоре вся аудитория рукоплещет. Если вы выдающийся спикер, пока все хлопают, один человек встанет на ноги, продолжая рукоплескать. Затем человек, сидящий рядом с ним или за ним, тоже встанет. Постепенно все слушатели поднимутся на ноги и устроят вам настоящую овацию. Но ее нужно дождаться.

## **Выступления по особым поводам**

Иногда вас будут приглашать выступить на собрании по какому-нибудь особому случаю. Нередко это происходит в последний момент, когда почти не остается времени на подготовку. Подобные события могут оказаться очень важными в вашей жизни и жизни других людей, а потому к ним следует относиться со всей серьезностью и вниманием.

Большинство выступлений по так называемым особым поводам можно отнести к одной из следующих пяти групп: 1) поздравления по случаю присуждения премии, награды, приза; 2) официальное представление некоего человека аудитории или выражение ему благодарности на общественном мероприятии; 3) речь в честь дня рождения или юбилея; 4) речь на бракосочетании; 5) речь на похоронах. Каким бы ни был повод, вам следует вложить в дело все свои ораторские навыки и умения.

*Премии и поздравления* . Продумайте свои слова и запишите все на бумаге перед выступлением. Составьте ясное представление о том, какова цель конкретной награды и что сделал человек, чтобы заслужить ее.

Помните: все взгляды устремятся в вашу сторону, и все будут внимательно слушать выступление, особенно лауреат. Чем выше ваше положение в организации, тем сильнее окажется эффект, который произведут ваши слова, и тем дольше они будут помниться.

По какому бы поводу человека ни поздравляли или чествовали, особенно когда все происходит среди его коллег, мероприятие превращается в важное событие. И если вы будете говорить тепло, умно и с пониманием ценности достижений человека, то сможете

произвести сильное впечатление и на самого «виновника торжества», и на всех присутствующих.

*Представление или благодарности* . Вас могут пригласить для того, чтобы вы официально представили другого приглашенного на отраслевое или общественное мероприятие спикера. Отнеситесь к своей обязанности ответственно. Помните: вас увидят все.

Во многих случаях на официальное представление спикера отводится довольно много времени, этому уделяется очень много внимания, а потому само оно порой получается лучше выступления человека, которого торжественно представили публике. Многие амбициозные руководители пошли на резкое повышение по службе именно после блестящей речи, с которой они выступили, представляя собравшимся высокопоставленного руководителя или важного отраслевого деятеля.

Несколько лет назад меня пригласили представить многочисленной аудитории одного мероприятия Барбару Буш, супругу экс-президента США Джорджа Буша-старшего. Я тщательно подготовился и выступил с такой впечатляющей речью, что публика стоя аплодировала выходящей на сцену бывшей первой леди. Позже президент, который тоже сидел в зале, специально поблагодарил меня. Я этого никогда не забуду.

Вас могут также попросить поблагодарить спикера после его выступления. В этом случае следует внимательно выслушать его речь, делая для себя пометки. Когда выйдете на сцену, чтобы поблагодарить оратора, кратко резюмируйте те пункты его доклада, которые считаете самыми важными. «Спасибо вам за замечательное выступление. Мы все слушали его с большим интересом. Больше всего в вашей речи меня впечатлило...»

Если вы умеете хорошо говорить на публике без подготовки, люди автоматически решают, что вы умнее, находчивее и компетентнее других. Отнеситесь к своей краткой миссии серьезно.

*Дни рождения или юбилеи* . Для многих людей такой день – важнейшее событие в жизни. Если вас приглашают выступить или провозгласить тост на дне рождения, не приходите, не выполнив домашнего задания. Поговорите с человеком заранее: пусть он или она расскажет вам о себе. Попросите окружающих поделиться с вами малоизвестными фактами из жизни «виновника торжества», чтобы вы могли вплести их в свою речь.

Когда будете выступать, всегда говорите радостно и торжественно. Избегайте шуток в адрес человека, о котором говорите. Сделайте так, чтобы он гордился собой. Тем самым вы поможете всем присутствующим порадоваться и за него, и за себя.

*Бракосочетания* . Свадьба – одно из самых важных событий в жизни человека, а также в жизни его родителей. Все, что вы скажете, запомнится на годы. Поэтому взвешивайте каждое слово.

Несколько лет назад меня пригласили на свадьбу детей одних очень милых людей. Обе семьи принадлежали к «синим воротничкам» и располагали ограниченным бюджетом. Поэтому родители невесты попросили своего 23-летнего сына, по профессии механика, произнести тост в честь своей 25-летней сестры, которая как раз и выходила замуж.

Свадьба прошла очень весело. Все пили, смеялись и шутили о новобрачных и о браке в целом, иногда не совсем прилично. Но когда брат невесты встал и заговорил, всем сразу стало ясно, что он подошел к делу крайне ответственно. Гости быстро смолкли. На протяжении пятнадцати минут парень рассказывал о том, как они вместе с сестрой росли и какая она прекрасная женщина.

Он вспомнил прошлое, рассказал несколько историй об их детстве, отношениях в семье, родителях. К тому моменту, когда он поднял бокал и предложил выпить «за любовь и счастье до гроба», гости так растрогались, что, кажется, у всех на глазах были слезы.

Если вас попросят выступить на свадьбе, подумайте о том, что ваши слова будут жить вечно. Говорите только о любви, преданности и счастье до скончания веков. Порадуйте за жениха и невесту и пожелайте им всего наилучшего в совместной жизни. Ваши слова много значат.

*Похороны* . Вас могут попросить также выступить с речью на похоронах друга или члена семьи. Готовясь к такому событию, необходимо написать все, что вы будете говорить, слово в слово. Это следует сделать по двум причинам. Во-первых, вы можете очень сильно разволноваться во время выступления и, если у вас не будет написанной речи, сбиться с мысли и потерять самообладание. Во-вторых, если вы подготовите хорошую речь, люди захотят получить копию для вечного хранения.

Читая речь, говорите медленно, произносите каждое слово громко и внятно. Сама речь должна быть не очень длинной – на пять-восемь минут.

Когда будете писать ее, начните с того, каким хорошим, любящим, честным и заботливым человеком был усопший. Затем упомяните его близких и подчеркните, как он дорожил ими. Расскажите немного об истории жизни и достижениях покойного. Закончите выражением скорби и грусти и отметьте, что «мы никогда не забудем все то, что он сделал для нас в жизни».

Речь на похоронах может оказаться одной из самых важных, с которыми вам доведется выступить. Старательно подготовьтесь к ней.

## **Резюме**

Держать речь перед многочисленной аудиторией – одно из самых сложных и волнующих дел, в котором вам, возможно, доведется опробовать свои силы. Каждый день в мире тысячи спикеров выступают перед огромными аудиториями. С этим умением никто не рождается – ему учатся. Помните: то, как вы будете произносить свою речь, важно не меньше, чем ее содержание. Освоив мастерство выступления, которое приобретается в процессе подготовки и практики, вы превратитесь в одного из самых известных и влиятельных людей в своей области.

## **Глава 8**

### **Мастерство владения голосом**

#### **Эффективные приемы тренировки и использования голоса**

*Он лучший оратор, который... поучает, и восхищает, и волнует умы слушателей.*

**Цицерон**

Для спикера голос – главный инструмент, позволяющий его речи звучать ярко и убедительно в любой ситуации. К счастью, им можно овладеть – как овладевают музыкальным инструментом.

Известно, что певцы часами тренируют свой голос – изо дня в день, месяц за месяцем, год за годом, постоянно добиваясь более качественного звучания. Вы должны делать то же самое. Хороший голос – глубокий, звучный, сильный. Он несет энергию и мощь. Если вы говорите напористо и уверенно, как будто хорошо знаете свой предмет и верите в важность своих идей, слушатели начинают верить вам и принимать вашу точку зрения.

### **Сбавьте темп**

Когда человек говорит медленнее, его голос звучит мощнее и авторитетнее. При этом у слушателей появляется возможность впитать каждое сказанное слово и подумать над ним. Говоря медленнее, вы излучаете уверенность и придаете своей речи дополнительный вес. Все люди, наделенные властью, говорят медленно, произносят слова отчетливо и выражают свои мысли уверенно. Громкая, уверенная речь оказывает сильное воздействие.

Если же вы говорите быстро, голос начинает звучать на тон выше и нередко в нем

появляются визгливые, ребячьи нотки. В подобной ситуации действенность ваших слов и влияния на аудиторию уменьшается, потому что слушатели начинают воспринимать то, что вы говорите, как не столь значимое и ценное.

### **Энергия имеет решающее значение**

Самый важный элемент блестящего выступления – заряд. Спикерское искусство иногда называют мастерством ведения «восторженного разговора» с большим эмоциональным накалом с большим количеством людей и на больших расстояниях.

Несколько лет назад меня пригласили на конференцию, гостями которой были более трех тысяч человек. Мое выступление планировалось одним из главных в программе четырехдневного мероприятия в совсем новом отеле в Орландо. Поскольку акустическая система тоже была совсем новой, организаторы нацепили на меня два микрофона – так, на всякий случай.

В первые же пять минут доклада оба микрофона вышли из строя. Но зал был полон, а график выступлений – перегружен. Поэтому я решил говорить без микрофона и повысил голос так, чтобы его слышали во всем помещении.

Каким-то образом мне удалось дотянуть до конца. Я проговорил без микрофона 90 минут! И меня действительно было слышно даже в последнем ряду. Конечно, после этого я чувствовал себя совершенно истощенным. Чтобы говорить громко продолжительное время, требуется много сил, а мне пришлось делать это на протяжении целых полутора часов, отведенных под мое выступление.

Утешало одно: речь приняли очень хорошо. Моя презентация была размножена и разослана еще многим тысячам человек.

### **Ваш голос должен быть слышен каждому**

Каким бы ни был размер аудитории, перед которой вы выступаете, нужно сделать так, чтобы вас было хорошо слышно даже в самом последнем ряду. Если вы «дотянетесь» до этих людей, то сможете завладеть вниманием и всех остальных сидящих в зале.

В любом случае аудиосистема – ваш лучший друг. Внимательно протестируйте ее заранее. Прогуляйтесь по залу и проверьте, нет ли где-нибудь «глухих» зон. Убедитесь, что во всех концах зала вас одинаково хорошо слышно.

### **Ничего не принимайте как должное**

Недавно я проводил однодневный семинар для восьмисот человек в Филадельфии. Мероприятие должно было проходить в том же помещении, в котором незадолго до этого я уже выступал. Тогда аудиосистему проверяли, все с ней было в порядке. Но когда я начал говорить, люди из задней половины зала замахали руками и пожаловались, что им плохо слышно. Как вы понимаете, если половина аудитории испытывает дискомфорт, трудно продолжать выступление спокойно и уверенно.

Как оказалось, технические сотрудники, ответственные за работу звуковой системы, просто позабыли включить динамики в задней части помещения. Когда же семинар начался, их рядом не оказалось – они исчезли в другой части отеля. На устранение неполадки ушло целых полчаса, и все это время мне пришлось чуть ли не орать, чтобы люди могли меня слышать.

### **Хорошая акустика – важнейшее условие выступления**

Некоторое время назад я проводил семинар для аудитории из полутора тысяч человек в конгресс-центре, в котором за последние годы выступал неоднократно, и никогда

не возникало никаких проблем. На этот раз руководство центра, однако, убедило организаторов семинара провести мероприятие в выставочном зале, а не в банкетном, где мы обычно собирались.

Разница между помещениями состояла в том, что в банкетном зале пол покрыт ковровым покрытием, а потолок – звукопоглощающим материалом. А в выставочном центре пол сделан из полированного бетона, потолки голые и высоченные, как в авиационном ангаре.

Из-за этой разницы в конструкции – ведь выставочный зал создавался именно для выставок и ярмарок – у помещения была ужасная акустика. Малейший шум отражался от потолка и пола и начинал гулять по всему залу, ему тут же вторило его собственное эхо, и звуки получались искаженными и неразборчивыми. Когда я начал говорить, никто, кроме зрителей в первых нескольких рядах, не мог расслышать мою речь. Поднялось восстание. Люди вскочили на ноги и закричали, что не могут понять ни слова, после чего отправились разбираться с организаторами семинара. Наступил полный хаос.

### **Нет озвучки – нет выступления!**

Работников конгресс-центра нашли и привели в зал. Как обычно бывает с сотрудниками подобных организаций, они стали отрицать наличие проблемы со звуком и утверждать, что ничего больше сделать не могут. Как быть? Зал вроде есть, но расслышать ничего невозможно из-за акустических проблем. Причем зал, полный раздраженных деловых людей, которые ради участия в семинаре бросили все свои важные дела, а некоторые проделали еще и немалый путь.

Поскольку удовлетворенность аудитории – моя первейшая забота, я взял ответственность за принятие решений на себя. После коротких переговоров с сотрудниками конгресс-центра выяснилось, что банкетный зал будет свободен через две недели, поэтому я объявил аудитории, что на сегодня семинар отменяется и что мы соберемся снова через 14 дней. В качестве компенсации за причиненные неудобства я предложил каждому из присутствующих, кто заплатил за участие в семинаре, привести с собой через две недели еще одного человека бесплатно.

Некоторые из гостей все равно были очень недовольны, но, к счастью, большинство участников, как люди деловые – предприниматели и торговцы, быстро приняли изменившиеся обстоятельства. Они и сами поняли, что это лучший выход из ситуации, и согласились прийти через две недели. Так и случилось. Мы собрались в другом зале, аудиосистема была заранее тщательно проверена, и семинар прошел на ура.

### **Готовьтесь работать с несовершенной аудиосистемой**

Довольно часто отели и конгресс-центры устанавливают у себя дешевые и неэффективные звуковые системы. К этапу сдачи объекта почти все строители отелей подходят с превышением сметы и дырами в бюджете. Поэтому постоянно ищут способы урезать себестоимость строительства. И, как правило, все решают, что легче всего сэкономить на двух системах: кондиционирования воздуха и озвучивания.

Я не перестаю удивляться тому, как много отелей и конференц-залов сдаются в эксплуатацию с откровенно плохими, не соответствующими нормальным требованиям аудиосистемами и системами кондиционирования воздуха.

Почти все планировщики мероприятий и организаторы семинаров, с которыми я работаю, обещают и приносят с собой собственные микрофоны и звуковые системы. Такая «услуга» обходится чуть дороже, но она гарантирует нам, что аудитория не будет раздражаться из-за плохого качества звука и не останется разочарованной.

### **Развивайте силу голоса**

Голосовые связки похожи на мышцы: их можно укреплять, если делать упражнения и тренировать. Многие люди со слабым голосом стали сильными, уверенными в себе спикерами именно благодаря тому, что со временем и практикой развили свой голос.

Одним из лучших приемов для укрепления голосовых связок является чтение поэзии вслух. Выберите стихотворение, которое вам нравится, запомните его наизусть и затем регулярно читайте вслух, когда находитесь за рулем автомобиля или прогуливаетесь в парке. В процессе декламации представляйте себе, что находитесь на сцене театра и на вас смотрит полный зал. Вкладывайте в слова соответствующие эмоции, выразительность, силу, энергию. Произносите их медленно. Пробуйте ставить ударение то на одном слове в строчке, то на другом, меняя таким образом смысл фразы. Представляйте себе, что слова – это клавиши рояля. Каждый раз «проигрывайте» строчки по-разному, перенося акцент с одного тона на другой.

У меня есть любимый поэт – Роберт Уильям Сервис<sup>20</sup>. Его стихи отличаются удивительной мелодикой, рифмами и аллитерациями. Они легко запоминаются. Стоит один раз их выучить – и можно цитировать и про себя, и для других всю оставшуюся жизнь.

Каждый раз, когда вы произносите строчку поэмы «с чувством, с толком, с расстановкой», как будто декламируете ее со сцены, вы не только совершенствуете свое прочтение этого произведения, но становитесь лучше как спикер: вы совершенствуете свою способность говорить со сцены на любые темы.

Другой способ развивать силу голосовых связок – читать пьесы вслух, особенно монологи из произведений Шекспира. В средней школе, например, я вызубрил речь Марка Антония на похоронах Цезаря из трагедии «Юлий Цезарь». Я все еще помню этот монолог и периодически произношу его, когда разогреваю голос перед выступлением.

### **Запишите свой голос и послушайте его**

Хорошим подспорьем в развитии голоса, его мощи и выразительности может стать диктофон. Запишите себя во время чтения стихов или отрывков из пьес. Делайте такие записи и прослушивайте их снова и снова, выискивая способы улучшить свое произношение, артистизм и манеру речи.

Когда люди приходят в мою компанию, чтобы научиться выступать, мы обычно просим их встать и поведать нам какую-нибудь интересную историю из своей жизни. Одни рассказывают о работе, другие – о детях, третьи – о том, что приключилось с ними недавно. Мы просим участников семинаров говорить громко, напористо и свободно пользоваться мимикой и жестами, чтобы придать своему рассказу больше выразительности.

Мы записываем их краткую «презентацию» на видео и затем показываем им запись. Реакция почти всегда бывает одна и та же: огромное удивление. Люди не представляют себе, насколько невзрачно они выглядят, выступая перед небольшой аудиторией.

### **Выступать на публике и вести обычный разговор – не одно и то же**

Как правило, все допускают одни и те же ошибки: сдавливают голос, запинаятся, потому что говорят чересчур быстро, слишком часто делают паузы или не делают их вовсе, постоянно заводят «м-м-м...», жестикулируют невнятно и в целом не умеют пользоваться языком тела.

Слушателей поощряют говорить более оживленно, энергично и страстно на выбранную

---

<sup>20</sup> Роберт У. Сервис (1974–1958) – канадский поэт и писатель. Центральной темой в его творчестве является канадский Север, из-за чего его часто называют «бардом Юкона» (по названию территории на северо-западе страны). На русском языке его стихи выходили в сборниках («Пять поэтов») и антологиях, а романы – отдельными изданиями («Аргонавты 98-го года») и в сериях («Золотая лихорадка»). *Прим. пер.*

тему, затем они смотрят свою запись на видео. А потом они сами удивляются, насколько робкими и невыразительными выглядят их мимика и жесты, которые они считали высшим проявлением раскованности и темперамента.

### **Чтобы получилось хорошо, нужно делать сверххорошо**

Чтобы расширить диапазон звучания своего голоса, выступая перед аудиторией, говорите как можно громче, в важных моментах доходя до крика. Протяните руки в стороны и затем позвольте им свободно упасть вниз, вдоль тела. Если вы посмотрите на свои движения на видео, то удивитесь, насколько стесненными и сдержанными они кажутся.

Когда моя супруга Барбара была ребенком, ее отец трудился в ночную смену, а днем отсыпался. Детей в семье постоянно предупреждали о необходимости соблюдать тишину. У них сложилась привычка говорить шепотом и ходить по дому на цыпочках. Так и росли.

Когда Барбара начала учиться выступать на публике, ее постоянно просили говорить громче. Она поднимала голос до уровня, который сама считала криком, и только просмотрев видеозапись своего выступления, поняла, что ее «крик» на самом деле звучит не намного громче обычного разговорного тона. Она была поражена этим открытием. Если вы запишете на видео собственную презентацию, то будете не менее удивлены результатом.

### **Пересматривайте свои видеозаписи и совершенствуйтесь**

Один из лучших способов повысить спикерские умения – записать на видео свою презентацию и затем пересмотреть запись вместе с человеком, который честно выскажет вам свое мнение. Прерывайте запись каждые 30 или 60 секунд. Обсуждайте со своим «строгим критиком», как именно можно было бы использовать свой голос и тело в этом отрывке более эффективно. Время от времени останавливайте видеозапись и пробуйте произнести конкретную фразу так, как вы хотели бы, чтобы она прозвучала, будь у вас второй шанс провести ту же самую презентацию.

### **Записывайте свои телефонные разговоры**

Чтобы повысить уровень мастерства владения голосом, можете записывать свою «часть» телефонных разговоров и затем прослушивать их в спокойной обстановке. Вы будете удивлены, насколько грамматически неправильно говорите, как часто запинаетесь и как невнятно выражаетесь, общаясь по телефону. Но у меня есть для вас и хорошая новость: каждый раз, когда вы будете записывать свой голос и прослушивать его, вы будете понимать и «слышать», как можно сказать то же самое лучше. И в следующий раз вы действительно так и сделаете.

### **Сила паузы**

Наверное, самый мощный из всех голосовых приемов, которые вы усвоите, – это пауза. Умение делать паузы дорогого стоит.

Точно так же, как в музыке красота произведения раскрывается в паузах между нотами, так и в ораторском искусстве драматизм и сила речи передаются тишиной, которую вы создаете, переходя от одного пункта к другому. Умение делать паузы сродни искусству, но ему можно научиться, если практиковаться.

Многие спикеры, выходя на сцену к аудитории, нервничают. Поэтому они говорят быстрее, чем обычно, более высоким голосом, почти не делая пауз. Когда человек расслаблен, он говорит медленнее, более глубоким, авторитетным тоном и при этом регулярно делает паузы. Существуют четыре типа пауз, которые можно использовать, чтобы

сделать свою презентацию более впечатляющей.

1. *Смысловая пауза* . Регулярно используйте такие паузы в конце предложения или абзаца, чтобы позволить людям впитать новую информацию и осознать вашу мысль.

Слушатели не могут воспринять более трех предложений подряд. Если не дать им времени на усвоение сказанного, все для них может кончиться умственной перегрузкой. И тогда они начнут терять ход ваших мыслей и отвлекаться. Их ум начнет блуждать и вернется к вашему выступлению, только если вы сделаете нечто такое, что привлечет их внимание.

Ничто не привлекает внимание лучше, чем пауза. Умолкая, вы вынуждаете людей прекратить все другие занятия. Мыслями они возвращаются назад, к вам, и попадают в созданную тишиной ловушку. В этот момент они снова отдают вам все свое внимание. Каждый раз, когда останавливаетесь, вы заставляете их снова сконцентрироваться на ваших словах.

2. *Драматическая пауза* . Паузу такого рода можете использовать, если хотите, чтобы конкретный момент врезался в сознание слушателей. Сделайте драматическую паузу перед тем, как произнести самую важную фразу в своем выступлении, или сразу же после нее, дав таким образом аудитории время оценить значимость произнесенных слов.

3. *Эмфатическая пауза* . Данный тип пауз можно применять для подчеркивания определенных ключевых моментов. Например, я иногда останавливаюсь посреди семинара и с любопытством в голосе спрашиваю: «Кто самый важный человек в этом зале?» После чего делаю паузу и жду несколько секунд, пока слушатели называют свои варианты ответа. Одни заявляют: «Самый важный – это я!» Другие: «Самый важный – это вы». Выждав паузу, я обычно говорю, имея в виду, конечно, каждого из сидящих в аудитории: «Вы правы! Вы – самый важный человек в этом зале».

После этого я делаю еще одну паузу, чтобы дать слушателям время осмыслить мою фразу. Затем продолжаю: «Вы – самый важный человек во всем вашем мире. Вы – самый важный человек для всех людей в вашей жизни. И от того, насколько важным вы себя считаете, во многом зависит качество вашей жизни». Затем я объясняю значение самоуважения и самооценки, а также то, что от отношения каждого к себе зависят его отношения с окружающими и в профессиональной, и в личной жизни.

4. *Завершающая предложение пауза* . Такие паузы уместно делать тогда, когда вы произносите фразы или цитируете стихи, известные всем. Когда вы повторяете первую часть строчки, аудитория мысленно устремляется вперед, желая завершить предложение вместе с вами. Таким образом люди еще сильнее вовлекаются в восприятие вашей речи и начинают слушать еще внимательнее.

Когда я говорю о том, что соперничество в бизнесе возрастает и что мы должны постоянно повышать свою компетентность, если хотим выжить в конкурентной борьбе, а не дожидаться кризиса, который вынудит нас принять меры, я говорю: «Пока гром не грянет...» – после чего замолкаю и жду, когда люди, сидящие в зале, закончат предложение за меня, произнеся вслух: «Мужик не перекрестится».

Каждый раз, когда будете использовать этот прием, вы должны заставить себя выждать, пока слушатели не завершат предложение сами. Затем вам нужно повторить эти слова и закончить свою мысль. Можете не сомневаться: внимание аудитории будет приковано к вам.

## Тон голоса

Желая подчеркнуть определенную мысль, вы обычно начинаете говорить более громким и сильным голосом. Чем сильнее акцент, который вы поставите на определенную фразу, тем большее значение придадут ей слушатели. Если же вы хотите поделиться какой-нибудь трогательной, душевной историей, ваш голос становится ниже и начинает звучать более интимно, камерно.

У хорошего спикера темп речи постоянно меняется – то убыстряется, то замедляется, голос звучит то громче, то тише, периодически прерываясь различными паузами, которые придают словам драматичности и выразительности и одновременно позволяют людям передохнуть и снова поймать нить мыслей выступающего. Чем разнообразнее и богаче вокальными элементами будет ваша речь, тем интереснее и забавнее будет аудитории слушать вас – независимо от темы.

## **Физические качества речевого аппарата**

Голос – инструмент, который вы используете, чтобы говорить и убеждать. Поэтому о нем стоит позаботиться. Существует ряд приемов, которые можно использовать, чтобы голос и горло не подвели вас и работали на пике своих возможностей.

Перед длительным выступлением, скажем четырех– или восьмичасовым семинаром, важно хорошо поесть, лучше всего белковую пищу. Богатый протеинами завтрак или обед зарядит вас энергией, которой хватит на четыре-пять часов работы. Белок питает мозг, поэтому он вам необходим. Он помогает эффективно думать и говорить<sup>21</sup>. Если вы подзарядитесь протеинами, ваш голос будет оставаться сильным, а ум – ясным.

Чтобы содержать голос в хорошей форме, перед выступлением и во время него пейте воду только комнатной температуры. Холодная вода с кубиками льда может охладить голосовые связки и лишит ваш вокальный инструмент теплоты.

Как бы вы ни заботились о своем голосе, иногда у вас будут возникать проблемы с ним. Например, если вы простужены, вам будет трудно говорить громко и отчетливо, так, чтобы вас было слышно в последнем ряду. Если приключилась такая беда, пейте горячую воду с большим количеством меда и лимонного сока. Эта чудодейственная комбинация не раз спасала меня в подобных ситуациях.

Из-за долгих перелетов и бессонных ночей у меня примерно раз в году возникает воспаление в горле. В таких случаях во время семинара я постоянно попиваю горячую воду с медом и лимоном, благодаря чему мой голос остается ясным и сильным. Мне удавалось с больным горлом говорить по восемь часов без перерыва, с утра до вечера, постоянно массируя голосовые связки горячей водой, медом и лимонным соком. Вам стоит поступать так же.

## **Резюме**

Тренируйтесь и используйте свой голос, как музыкальный инструмент. Говорите, варьируя тон и скорость. Говорите так, чтобы вас было слышно даже в последнем ряду, и не забывайте перемежать речь паузами. Если вы будете следовать этим советам, то сможете донести свои мысли до аудитории в любой ситуации.

## **Глава 9 Профессиональные секреты спикеров Что мастера делают по-другому**

*Мало что приносит такое огромное удовлетворение, как понимание того, что ты умеешь делать что-то в высшей степени хорошо.*

**Гортензия Одлум<sup>22</sup>**

---

21 Попадая в организм человека, белок расщепляется на аминокислоты, а они в свою очередь выделяют нейротрансмиттеры, обеспечивающие транспортировку нервных импульсов.

22 Гортензия Одлум (1881–1970) – первая женщина-президент компании Bonwit Teller Department Store.

Сегодня в США насчитывается, наверное, примерно 10 тысяч профессиональных спикеров, для которых выступление на публике является основным или дополнительным занятием. Двадцать процентов из них зарабатывают более 80 процентов всех денег, которые возвращаются в этом бизнесе. Из этого следует, что две тысячи топ-спикеров зарабатывают в четыре раза больше, чем остальные 80 процентов их коллег, вместе взятых. Двадцать процентов из этой топ-двадчатки – или «верхние» 4 процента профессиональных спикеров, сливки этого общества, к которому можно отнести примерно 400 человек, – зарабатывают 80 процентов всего объема гонораров, выплачиваемых за выступления и тренинги лучшим американским спикерам. Топ-20 процентов из топ-20 процентов из тех первых топ-20 процентов спикеров – то есть примерно 0,8 процента из всех спикеров, или около 80 человек, – получают по 25 тысяч долларов и более за 20-минутное выступление. График этих людей расписан поминутно, и они зарабатывают более миллиона долларов в год. Некоторые из них и того больше.

Среднестатистический спикер-тренер в США получает менее 5 тысяч долларов за полный рабочий день, хотя лучшие спикеры в той же самой области часто зарабатывают 25, 50 и даже 100 тысяч долларов за одно выступление. В чем же основное различие между низкооплачиваемыми спикерами и теми, кто получает астрономические суммы за появление на публике? Над этим вопросом я размышлял и работал более 25 лет.

### **Самые высокооплачиваемые спикеры**

Начнем с того, что большинство из наиболее высокооплачиваемых профессиональных спикеров – фигуры «знаковые». Эти люди известны и даже знамениты своими достижениями в какой-либо области: политике, спорте или бизнесе. Авторы бестселлеров тоже нередко становятся высокооплачиваемыми ораторами, по крайней мере на некоторое время.

Чаще всего спикеров нанимают организаторы мероприятий и руководители организаций для выступления на собраниях и конференциях различных компаний, предприятий и ассоциаций. Цель организаторов – привлечь на собрание или съезд как можно больше людей. Для них ежегодные мероприятия обычно служат важным источником дохода, который обеспечивает им средства на покрытие операционных расходов в течение всего года. Чем больше громких имен они пригласят, тем больше людей приедет, заплатив взнос за участие в мероприятии.

В 1991 году, во время войны в Персидском заливе, генерал Норман Шварцкопф успешно руководил военной операцией «Буря в пустыне». Вскоре он вышел в отставку и сразу же стал топ-спикером на тему лидерства. Генерал начал получать по тысяче приглашений в неделю от различных общественных и бизнес-организаций из США, Канады и со всего остального мира. Его гонорары неизменно превышали 100 тысяч долларов за выступление. Когда генерала Шварцкопфа проводили со службы в армии, он вышел из нью-йоркского зала, в котором состоялась официальная церемония, прошел несколько кварталов вниз по улице и вошел в другой зал, где и выступил со своей первой речью в качестве гражданского лица. За одно это выступление он заработал больше денег, чем за шесть месяцев в должности генерала, командующего 330-тысячной группой войск в Персидском заливе.

### **Спикеры-профессионалы**

Ступенью ниже в табели о рангах спикеров стоят те, которые очень хорошо зарабатывают, но не являются непременно известными людьми. Они обычно выступают довольно эффективно на темы, имеющие существенное значение для ряда компаний

и организаций. Среди них много отраслевых специалистов, которые успешно трудились в своей области и только затем стали профессиональными спикерами.

Эти люди составляют группу лекторов-профессионалов. Чаще всего они выступают на темы бизнеса, продаж, менеджмента, лидерства, личностного и профессионального роста. К ним следует отнести и юмористов. Эти спикеры очень востребованны, потому что неизменно удовлетворяют информационные потребности аудитории и слава о них широко распространяется.

## **Два качества топ-спикеров**

Лучших спикеров из обеих категорий – и известных личностей, и профессионалов – отличают два важных качества.

1. *Огромная внутренняя сила и жизнелюбие*. Эти люди умеют завести аудиторию и вызвать у нее подъем энтузиазма. Они дружелюбны и милы. По ним видно: они счастливы, что находятся среди слушателей, и рады поделиться своими мыслями с людьми, к которым относятся как к своим друзьям и коллегам.

2. *Отличное содержание и форма подачи материала*. Сегодня почти любое выступление представляет собой форму «инфотейнмента»<sup>23</sup>. Людям всегда интересны новые идеи, и по-настоящему хорошие спикеры «потчуют» слушателей действительно хорошим контентом. Спикер может преуспевать в долгосрочной перспективе, только если его презентации будут для публики одновременно и содержательными, и увлекательными. Люди должны уходить с его выступления, восхищенно покачивая головами и оживленно комментируя отличную речь. Они должны с нетерпением ждать следующего раза, когда смогут снова послушать этого оратора.

## **Что еще топ-спикеры делают лучше других и почему стоит на них равняться**

Даже если вы не намереваетесь становиться профессиональным спикером, вам все равно будет полезно узнать, что делает топ-спикеров любимцами аудитории. Эта информация поможет вам улучшить свои речевые навыки и самим блеснуть в своем кругу. Вот некоторые из главных правил.

### **Сделайте так, чтобы организатор мероприятия остался доволен**

В индустрии встреч сарафанное радио – самый мощный отдельный фактор, способный обеспечить вам повторное приглашение. Прежде чем нанять спикера, особенно дорогостоящего, организатор мероприятия должен убедиться в том, что этот человек привлечет многочисленную аудиторию и выступит так, что та останется довольной. Вот почему мы, люди из отрасли, часто говорим, что работа спикера – сделать так, чтобы организатору было чем гордиться.

Когда планировщик нанимает «правильного» оратора, участники встречи счастливы и благодарят руководителя организации за прекрасный выбор лектора. В итоге планировщик набирает «очки» и нередко получает даже повышение по службе. После чего спикера обычно приглашают снова и даже рекомендуют другим компаниям. Например, меня однажды пригласили выступить на годовом собрании корпорации, входящей в перечень «Топ-100» журнала Fortune. Секретарь президента была моим фанатом, она считала, что сотрудникам фирмы будет полезно послушать меня, а потому рекомендовала на роль главного спикера

---

<sup>23</sup> Инфотейнмент (от англ. *information* – информация и *entertainment* – развлечение) – способ подачи материала (чаще всего в средствах массовой информации) таким образом, чтобы одновременно и осведомлять аудиторию, и забавлять ее. *Прим. пер.*

предстоящего собрания. Президент никогда не слышал моего имени и поначалу не хотел приглашать неизвестного ему человека на столь важное мероприятие. Тем не менее женщина убедила его, что он поступит правильно, если остановит свой выбор на мне.

Мое выступление прошло исключительно хорошо и сорвало бурные аплодисменты. Несколько недель спустя я получил письмо от секретаря той организации, в котором она извещала меня, что ее босс был очень доволен моей речью и что ее повысили до должности менеджера с солидной прибавкой к зарплате в 4 тысячи долларов.

Слава спикера – как хорошая, так и дурная – распространяется очень быстро. Здесь действует такое правило: ты настолько хорош, насколько хороша твоя последняя речь. Прежде чем нанимать профессионального спикера, организатор мероприятия должен быть убежден, что его начальник и аудитория останутся довольны.

### **Познакомьтесь с другими спикерами**

Даже если вы стремитесь лишь к тому, чтобы научиться хорошо говорить в своем профессиональном и социальном кругу, вам все равно следует использовать в качестве примера для подражания лучших спикеров-профессионалов. Как и они, вы должны присутствовать на всех семинарах и лекциях, на которые вам удастся попасть. Вести записи. Наблюдать за тем, как спикеры взаимодействуют с аудиторией перед семинаром и как они ведут себя, уже выйдя на сцену.

Попав на семинар или лекцию, сделайте все возможное, чтобы поздороваться и познакомиться со спикером лично. Поблагодарите его за то, что он нашел время приехать. Скажите ему, что вы с нетерпением ждете возможности послушать его выступление. В спикерах высочайшего класса есть нечто такое, что передается и тем, кто контактирует с ними лично, и что поможет вам самим стать лучше в ораторском деле.

### **Выделите время на обучение, исследование и подготовку**

Существует несколько правил, которые знаковые спикеры и спикеры-профессионалы должны соблюдать, чтобы гарантировать себе высочайший уровень доходов и хвалебные отзывы. Во-первых, как я уже не раз повторял, топ-профессионалы готовятся к выступлению тщательно. Нередко на подготовку 60-минутного выступления такой спикер тратит по 10 часов – на изучение информации, реорганизацию материала и репетицию презентации.

Топ-спикеры стремятся узнать о своих слушателях буквально все. Они спрашивают о возрасте, роде занятий, образовании и даже изучают биографии тех, кто будет присутствовать. Собирают сведения о предыдущих спикерах, которые уже встречались с этой аудиторией, а также интересуются, что именно в их выступлениях понравилось публике, а что не понравилось. Они хотят знать, каковы доходы и круг обязанностей людей, сидящих в зале.

Профессионалы внимательно изучают брошюры и другую информацию о компании, в том числе и с ее официального сайта. Они интересуются, какова ситуация в отрасли в целом, изучают основные события и тенденции в ней.

### **Уясните себе цели**

Профессиональному спикеру необходимо в первую очередь понять, зачем планировщик мероприятия нанял его. Помните: у вас есть одна первоочередная задача – сделать так, чтобы организатор остался доволен. Выполнить ее вы сможете, только если будете абсолютно точно и ясно представлять себе, какие надежды он возлагает на ваше выступление, то есть каких именно целей вы должны достичь.

Я всегда заранее спрашиваю своих клиентов, что они хотели бы услышать от людей, присутствовавших на моей лекции? Какие перемены в мышлении аудитории они хотели бы

увидеть в результате моего выступления? После того как мы оба с организатором мероприятия выясняем ответы на эти вопросы, я строю выступление таким образом, чтобы добиться поставленной цели. Только так и можно измерять эффективность выступления.

Недавно президент крупной организации, в которой я выступал, сказала мне: «Ваша речь была лучшей из всех, которые я когда-либо слышала за 18 лет работы. Вы коснулись всех проблем, о которых мы говорили по телефону, причем именно так, как обещали». Как отметила моя собеседница, многие спикеры заверяют ее, что адаптируют свое выступление к нуждам конкретной аудитории, но никогда этого не делают.

Среди спикеров бытует мнение, что проще найти себе новую аудиторию, чем разработать новую речь. Люди, придерживающиеся подобных взглядов, просто перетасовывают одни и те же старые идеи, не считаясь с тем, перед кем собираются выступить. Но в нашей отрасли такие дельцы долго не задерживаются.

### **Овладейте языком аудитории**

У каждой компании, организации, отрасли складываются свои история и культура, которые находят отражение в специфических словах и выражениях, формирующих уникальный, свойственный только этой группе людей язык, или профессиональный жаргон. Хороший спикер должен производить впечатление человека, прекрасно знакомого с их организацией. У них должно возникать ощущение, что оратор и сам трудится в их компании или отрасли.

### **Планируйте и организуйте материал**

Профессиональные спикеры умеют хорошо организовать и спланировать свое выступление. Они неустанно обогащают и актуализируют материал, меняют местами отдельные отрывки и замечания, переносят их ближе к началу или концу презентации. Они постоянно ищут более эффективные и забавные способы донесения своих идей.

### **Пересматривайте и репетируйте речи**

Хорошие спикеры пересматривают и репетируют свои речи снова и снова, даже если выступали с ними уже много раз. Они никогда не полагаются на память и опыт. Так же как пилот каждый раз сверяется с контрольным листом, профессиональный спикер проверяет каждый пункт своей презентации и продолжает делать это до начала выступления.

### **Осмотрите место выступления**

Профессионалы высочайшего класса приезжают заранее и проверяют каждую деталь в помещении, в котором им предстоит выступать, как генерал изучает каждый сектор будущего поля боя. Особое внимание они обращают на три самых важных фактора: звук, свет и температуру. Почти каждый раз оказывается, что хотя бы один из этих параметров нуждается в корректировке.

Считается, что видеокамера должна быть направлена на лицо выступающего. Ведь люди приходят только с одной целью – посмотреть на спикера вблизи. Всю остальную информацию они могут получить, прочтя книгу и послушав аудиозапись.

В презентации лицо спикера – главная фокальная точка, центр сосредоточения внимания. Вот почему оборудование некоторых помещений вызывает во мне досаду. Например, в отелях кафедру на сцене иногда ставят таким образом, что спикер вынужден стоять почти в темноте. Свет софитов сфокусирован в точке, находящейся в трех-пяти метрах от него. Когда президент компании выходит читать свой доклад, аудитория практически не видит его лица. И часто, похоже, до этого никому нет никакого дела.

## **Узнайте свою аудиторию как можно лучше**

Профессиональный спикер встречается и знакомится с участниками встречи заранее, еще до выступления, чтобы узнать их лучше. Он представляется слушателям и заводит с ними короткую беседу, расспрашивает, чем те занимаются. Если вы «тусуетесь» с людьми перед семинаром, общаетесь на равных, они начинают относиться к вам лучше и готовы с интересом слушать и поддерживать вас. И когда вы выйдете на сцену, они уже станут вашими сторонниками.

## **Запомните имена ключевых фигур**

Не забывайте один важный момент: профессионал всегда узнает имена ключевых фигур в компании и найдет способ упомянуть их в своем выступлении. Иногда я приписываю таким людям определенные высказывания. Например, говорю что-нибудь в таком духе: «Ваш президент Уильям Генри всегда подчеркивает, как важно качество во всем, что вы делаете для своих клиентов». Обычно я беру фразу, которую вычитал в годовом отчете, письме или электронном сообщении от этого самого президента или услышал из его уст во время доклада на конференции. Люди всегда чувствуют себя польщенными, когда их упоминают со сцены, причем в позитивном плане.

## **Научитесь тому, как следует появляться на сцене и как – уходить с нее**

Профессионалы тщательно планируют вступление и заключение речи и репетируют их снова и снова. Но не только эти части выступления. Они до мельчайших подробностей продумывают и свое появление на сцене, и свой уход с нее.

Хорошие спикеры всегда просматривают вместе с ведущим мероприятия текст, которым тот официально представит их аудитории, чтобы в информацию не вкралась ошибки и неясности. От того, как вас представят слушателям, во многом зависит тон и настроение всего выступления. Ничего нельзя оставлять на волю случая. Вот почему вам самим следует хорошо продумать и составить текст официального представления так, чтобы он повышал интерес аудитории к вам и ее ожидания от вашей речи.

## **Вовлекайте аудиторию**

Самые лучшие спикеры умеют увлечь слушателей с первого слова. Нередко они начинают с паузы, чтобы позволить аудитории сконцентрироваться, или с броской фразы, чтобы мгновенно завладеть всеобщим вниманием.

Выходя на сцену, я обычно сохраняю молчание несколько секунд, а затем говорю с теплотой в голосе: «Спасибо, что пришли. Могу пообещать: вам понравится то, что я собираюсь рассказать». Такое начало сразу же дает ответ на невысказанный вопрос аудитории «Стоило ли приходить на эту презентацию?». И тут же ощущаю: слушателям ответ понравился. Все улыбаются и расслабляются. Первыми же своими словами я ответил на их главный вопрос.

Профессионалы высокого класса умеют сделать так, чтобы аудитория следила за их выступлением, задержив дыхание. Нередко они добиваются подобного эффекта тем, что задают вопрос, потом делают паузу и лишь затем дают ответ. Таким образом они привлекают внимание к самым важным, ключевым пунктам речи. В качестве иллюстрации к основным идеям они часто рассказывают различные истории.

## **Относитесь к слушателям как к своим друзьям**

Топ-профессионалы относятся к людям, сидящим в зале, как к хорошим знакомым. Они улыбаются, как будто искренне рады видеть их и испытывают настоящее удовольствие от того, что у них появилась возможность поделиться своими мыслями. Аудитория мгновенно понимает, как вы к ней относитесь и насколько позитивно настроены. Чтобы она поверила в ваше дружеское расположение, будьте милы, обаятельны и начинайте улыбаться слушателям раньше, чем заговорите.

### **Используйте все возможные риторические приемы**

Начиная выступление, лучшие спикеры дают аудитории обещание, что материал, который они для нее подготовили, будет действительно интересным и полезным. Нередко они рассказывают историю о некоем человеке, который уже ознакомился с этими идеями и с их помощью в корне изменил свою жизнь к лучшему. Эти ораторы используют целый набор риторических приемов и инструментов, придуманных давным-давно, но и сегодня с успехом применяющихся и на сцене, и в кино. Например, они часто вызывают тишину, чтобы дать возможность аудитории успокоиться, сосредоточиться или переварить полученную информацию. Делают паузы перед тем, как огласить ключевую мысль речи, или сразу после этого, чтобы подчеркнуть ее важность. Они постоянно задают вопросы. Люди настроены на то, чтобы отвечать на поставленные вопросы, и когда спикер спрашивает о чем-либо, слушатели инстинктивно отвечают ему, даже если делают это молча, про себя.

В искусстве продаж и ораторском деле ходит поговорка: «Тот, кто задает вопросы, контролирует ситуацию». Задавая вопрос, вы завладеваете вниманием аудитории без остатка на все то время, которое нужно для того, чтобы ответить. Вопрос буквально поглощает умы слушателей, особенно если на него есть несколько возможных вариантов ответа.

### **Постоянно переключайте скорость**

Спикерское дело, однако, существенным образом отличается от продаж. Не переставайте менять темп речи, «переключать скорости», задавая вопросы и отвечая на них. Делайте драматические паузы, затягивайте секунды молчания перед тем или после того, как скажете ключевую фразу. Многозначительно замолкайте и в середине предложений, перед тем как ознакомить слушателей со своей основной идеей.

Профессионалы высочайшего класса умеют также рассчитать время и выбрать самый подходящий момент для того, чтобы преподнести свои идеи. Они рассказывают истории частями, с паузами и драматизмом, периодически отвлекаясь на то, чтобы упомянуть о другой идее, и лишь затем возвращаясь к истории. Шутят они точно так же. Следующая история – типичный пример применения подобного подхода.

Многие люди отказываются брать на себя ответственность за ситуацию, в которой они оказались. Такое поведение напоминает мне историю Оли и Свена, которые много лет назад нанялись матросами на старое грузовое судно и поплыли из Швеции в Америку. В северной части Атлантики «грузовик» попал в страшный шторм.

Оли прибежал к Свену и воскликнул:

– Свен, Свен, корабль дал течь, он тонет!

На что Свен ответил:

– Ну и что с того?! Корабль же не наш.

Так вот, все, что происходит в этой компании, не может вас не касаться, потому что это ваш корабль.

### **Давайте аудитории время на осмысление ваших слов**

Если профессионал рассказывает историю со смыслом, драматическую и многозначительную, он затем выжидает, пока основная мысль не дойдет до сознания аудитории. Он позволяет людям переварить сказанное, давая на это время. И просто стоит и смотрит на слушателей, пока по их лицам не становится очевидно, что они его поняли.

Аналогичным образом следует поступать и тогда, когда вы будете рассказывать шутку: очень важно не скомкать финал. Когда аудитория рассмеется, дайте ей время насладиться анекдотом. Подождите, пока смех не начнет стихать. Только после этого продолжайте выступление.

Люди любят, когда спикер их развлекает. Им нравится смеяться. Не лишайте их времени, которое им требуется для размышлений и самоанализа, а также времени, когда они могут посмеяться, если вы сказали что-то смешное.

### **Используйте и голос, и тело**

Профессионалы говорят чуть-чуть громче, чем обычно. Таким образом они демонстрируют уверенность в своих словах. Так же – немного экспрессивнее, чем принято, – они используют свое тело: жестикулируют, кивают, улыбаются, двигаются и говорят энергично и оживленно.

Желая подчеркнуть важность определенной идеи, например, вы можете широко развести руки или заговорить более громким голосом. Если же захотите внушить близость и доверительность, сложите руки перед собой и слегка наклонитесь к аудитории. В остальное время пусть ваши руки свободно свисают по бокам. Во время выступления ваша естественная поза – с опущенными руками, а не с поднятыми перед собой в «традиционной» позе тираннозавра.

Иногда можете позволять кончикам пальцев слегка соприкасаться, как будто держите в руках карандаш и подчеркиваете некую ключевую идею. Голову и подбородок держите прямо, выражая этим уверенность в своих словах. И самое важное: улыбайтесь аудитории с теплотой. Можете поморгать, как Санта Клаус. Веселитесь. Наслаждайтесь. Говорите так, как будто это выступление действительно делает вас счастливым, и вы смакуете каждую минуту.

### **Резюме**

Как бы то ни было, есть только один способ научиться говорить хорошо, а именно: говорить, и говорить, и говорить, и говорить. Если вы будете готовиться и практиковаться, репетировать и репетировать, опять и опять, осваивая все новые и новые приемы профессиональных ораторов, вскоре вы и сами станете непревзойденным спикером, которого станут приглашать снова и снова и который будет зарабатывать все больше и больше денег за каждое выступление.

## **Глава 10 Управление пространством**

*Мы не можем вызывать дождь, но способны позаботиться о том, чтобы он упал на подготовленную почву.*

**Генри Нувен<sup>24</sup>**

---

<sup>24</sup> Генри Нувен (1932–1996) – известный католический священник и писатель, автор книг о духовной жизни. Прим. ред.

Ваш успех в значительной мере зависит от помещения, в котором вы выступаете. Поэтому следует проинспектировать его тщательнейшим образом и подготовить в максимально возможной степени.

Наиболее важны здесь три фактора: звук, свет и температура. Именно из-за них всегда что-нибудь да срывается и мешает эффективному выступлению. Вы наверняка слышали о законе Мерфи, который гласит: если что-нибудь может пойти не так, то это обязательно пойдет не так. Закон, надо полагать, был открыт людьми, которые проводили семинары в отелях и конференц-залах.

### **Подготовьтесь: вам будут лгать**

Первое правило, которое нужно усвоить, если вы собираетесь выступать на публике или имеете какое-либо отношение к подготовке мероприятий с приглашенными спикерами, таково: не верьте персоналу отелей. Это был чуть ли не первый урок, который я усвоил, став спикером, и с тех пор не раз убеждался в его непреложности как минимум в 90 процентах случаев. *Отели лгут*.

Можно подумать, что люди, которые сдают помещения для проведения конференций, семинаров и выступлений, проходят специальное обучение по специальности «ложь, искажение фактов и говорение полуправды». Вот и пичкают всем этим организаторов мероприятий и спикеров, особенно в день и момент проведения презентаций.

### **Правила пожарной безопасности**

Одна из любимых отговорок сотрудников отелей – правила пожарной безопасности. Они никогда ничего не могут сделать или изменить, потому что, видите ли, ваши требования идут вразрез с этими правилами. На самом деле они просто не хотят ничего менять в помещении или расстановке мебели. Их ссылка на нормы пожарной безопасности неизменно оказывается ложью, но она способна заставить замолчать неопытного организатора мероприятий.

В ответ на подобные отговорки я всегда заявляю: «Мой отец – пожарный, и я хорошо знаком с требованиями пожарной безопасности. Пожалуйста, покажите мне, где в них записано, что нельзя обустраивать зал таким образом». Подобные слова всегда ошеломляют представителей отеля. Они сразу же меняют линию поведения и начинают сотрудничать. Я был свидетелем сотни таких случаев: все проходит по одному и тому же сценарию.

### **«Управляется компьютером»**

Другая отговорка, которую нередко можно услышать, звучит так: «Свет управляется компьютером. Без инженера мы ничего не можем сделать». По какой-то причине инженер всегда отсутствует: то он на совещании, то в отпуске, то занимается устранением какой-то аварии.

### **Что делать, когда вам лгут**

Чтобы успешно организовать все в помещении так, как нужно для выступления, вам необходимо вести себя с персоналом вежливо, доброжелательно и мило, но при этом мягко и настойчиво. Вы же не хотите, чтобы сотрудники отеля ополчились на вас с самого начала. Ведь они единственные, кто может вам помочь. Вот вам несколько подсказок относительно того, как добиться определенных подвижек и результатов.

### **Если необходимо, пустите в ход угрозы**

Однажды я проводил семинар в городе Тампа во Флориде. Температура в помещении была 27 градусов. Люди обливались потом, обмахивались материалами, которые им раздали к семинару, как опахалами, и вообще пребывали в тоске и унынии. Некоторые даже вставали и уходили из зала, требуя на выходе, чтобы им вернули деньги.

Я попросил организатора мероприятия созвониться с руководством отеля и добиться того, чтобы температуру снизили. Она несколько раз разговаривала с менеджером, но тщетно. В ответ звучали одни отговорки: «Инженер работает над этой проблемой»; «Температура управляется компьютером»; «Мы делаем все, что в наших силах».

Наконец пришло время для кофе-брейка. Я позвонил в офис главного менеджера отеля и сказал, что если в течение двух минут не включат кондиционер и не понизят температуру, мы отменим семинар, откажемся платить деньги и подадим на них в суд иск о взыскании упущенной выгоды. Произошедшее далее просто изумило меня. Я и шагу не успел ступить, как почувствовал холодное дуновение кондиционера. На протяжении двух часов мы просили и выслушивали всевозможные надуманные извинения, но как только пригрозили неуплатой, кондиционер тут же заработал и оставался включенным до конца мероприятия.

### **Откажитесь платить**

Я всегда советую своим клиентам в ситуациях, подобных вышеописанной, позвонить кому-нибудь из ответственных сотрудников арендодателя и сказать: «Мы не будем платить за помещение, если вы немедленно не включите кондиционер и температура не придет в норму». Почти во всех случаях технические проблемы, прежде казавшиеся непреодолимыми, внезапно разрешаются и температура опускается или, наоборот, повышается до комфортного уровня.

### **Проверьте свет**

Во время семинара или презентации свет имеет огромное значение. Все внимание аудитории должно быть приковано к вашему лицу и отвлекаться от него на наглядные пособия лишь на мгновения. Помните: 70 процентов людей, сидящих в зале, – визуалы. Они усвоят информацию, только если будут видеть ее. Остальные 30 процентов – аудиалы, которые воспринимают новые сведения, только если слышат их достаточно отчетливо. Ваша работа – позаботиться о потребностях и тех и других и удовлетворить обе группы.

В половине случаев, когда вы приедете на место проведения презентации, осветительные приборы окажутся установленными не так, как надо. Поэтому вам следует всегда приезжать заранее, с запасом времени, чтобы тщательно проверить освещение до того, как вы подниметесь на сцену. Если во время выступления выяснится, что со светом что-нибудь не так, будет уже практически невозможно что-либо изменить.

### **Как ставить свет**

В театре и на телевидении осветители обычно тратят день или два на то, чтобы правильно установить оборудование. Они размещают софиты и двигают их до тех пор, пока не убедятся, что на сцену и на актеров не будет падать тень. Они должны быть уверены: каждый участник представления будет отлично виден всем сидящим в зале, причем из любого угла. Это в идеальном случае.

Как спикер, я тоже должен быть полностью освещен на протяжении всего времени выступления, причем с обеих сторон, чтобы по лицу не бегали тени. Но нередко в конференц-залах лучи света бьют сверху, а не с боков, в результате нижняя половина лица спикера оказывается в тени. Аудитории не нравится смотреть на такого оратора.

## **«Призрак Оперы»**

Однажды, когда мне в очередной раз предстояло выступать в плохо освещенном конференц-зале гостиницы, мы с организаторами мероприятия попросили о дополнительном освещении, но персонал отеля сказал (помните: отели лгут!), что можно достать лишь один дополнительный софит. Его принесли и установили сбоку. В результате прожектор освещал лишь одну половину моего лица, и я походил на Призрака Оперы в течение всей презентации.

Аудитория отреагировала незамедлительно. Конечно же, негативно. Люди просто разозлились. Они раскритиковали мое выступление и потребовали вернуть им деньги. Освещенное наполовину лицо придавало мне зловещий и мрачный вид, и слушателям это не понравилось. Мы больше никогда не допускали подобной ошибки и не работали только с одним источником света.

### **Ваше лицо важнее всего**

Организуя свет к семинару, я прошу техников установить его так, чтобы человек, сидящий в последнем ряду, был в состоянии со своего места разглядеть даже прыщик на моем лице. Я всегда подчеркиваю, что освещение на сцене должно быть таким же ярким, как в операционной. Персонал кивает, делает вид, что соглашается, но втайне думает: он понятия не имеет, о чем говорит. Поэтому приходится проявлять настойчивость.

Во многих случаях технические сотрудники устанавливают сцену и кафедру таким образом, чтобы было удобно вести съемку, не заботясь о качестве освещения спикера. У них на такой случай заготовлено следующее возражение: «Если мы включим все осветительные приборы, то засветим кадр». Эту отговорку вам придется слышать довольно часто. Будьте начеку. Объясните, что вас не интересует съемка. Вас интересует лишь одно: чтобы лицо было хорошо освещено.

### **Приходите раньше назначенного времени**

Пару лет назад мне довелось выступать в Ирвине. Мой семинар должен был занять всю вторую половину дня. Как обычно, я приехал еще утром, чтобы послушать предыдущего спикера. Когда я вошел в зал – прекрасный конференц-зал отеля Hyatt, – то увидел, что он освещен лишь наполовину. В помещении царил полумрак, почти как в ночном клубе. Спикер был окутан вуалью из темноты. Из зала виднелись лишь контуры его фигуры, как будто он находился где-то далеко-далеко.

Я был потрясен. И тут же привел одного из представителей персонала отеля в зал и спросил его, можно ли включить освещение. В ответ он спросил: «О, так вы хотите врубить свет на полную мощность?» И когда я сказал «да», он тут же подошел к стеновой панели, нажал пару кнопок, и все лампы мигом загорелись. Зал стал похож на классную комнату. И у меня, и у слушателей случился шок: ведь они промучились в полумраке целых два часа, хотя проблема решалась проще простого.

### **Презентация – это не представление в ночном клубе**

Я не устаю повторять эту фразу. Каждый раз, когда мне предстоит выступать, я говорю организаторам, что мне нужен полный свет, и объясняю: «Это не представление в ночном клубе».

Меня просто поражает, как много профессиональных осветителей считают, что спикер хотел бы, чтобы зал тонул в темноте, а он сам был залит таким ярким, режущим глаза светом, чтобы не мог разглядеть людей из аудитории. Когда освещение устроено подобным

образом, возникает еще одна проблема: аудитория начинает смотреть на спикера как на эстрадного артиста и ожидать, что он будет развлекать ее. Люди сидят тихо и наблюдают за «представлением», стараясь не шуметь. Они не реагируют на слова выступающего и не взаимодействуют с ним. Зрители сидят почти как кроты у входа в свои норки, уставившись на залитого светом софитов спикера на сцене.

Помните: если вы не артист, выступающий в ночном клубе, вам нужно то, что называется «сила света в сто свечей на уровне письменного стола». Это означает, что весь зал должен быть освещен так же ярко, как классная комната. Вам нужно, чтобы люди хорошо видели друг друга и вас, а также могли вести записи по теме семинара. Отличная освещенность – важнейшее условие для того, чтобы аудитории было приятно и она осталась довольной.

## **Проконтролируйте расстановку мебели в помещении**

Люди, расставляющие столы и стулья к семинарам, как правило, получают небольшое жалование. Некоторые из них даже не могут прочитать инструкцию, которую вы, возможно, с большим трудом согласовали с персоналом конгресс-центра или отеля. У них одна забота: как можно быстрее расставить предметы мебели и уйти, пока их не попросили что-нибудь переделать.

## **Проверьте расстановку столов и стульев в зале**

Когда мы проводим собственные семинары в разных концах страны, мы обычно просимся присутствовать при расстановке мебели и оборудования в помещении. Мы знаем, что в этом деле можно допустить миллион ошибок, поэтому хотим иметь возможность заметить и устранить их, пока технический персонал еще на месте и может выполнить тяжелую работу.

Не сосчитать, сколько раз на такую просьбу нам отвечали, что помещение будет занято до позднего вечера и что подготовка к нашему мероприятию начнется только в три часа утра. На что мы всегда отвечаем: «Замечательно! Тогда мы приедем ровно в три». И каждый раз, когда мы появляемся на месте в три утра, оказывается, что мебель и оборудование в зале уже расставлены. При этом они неизменно бывают расставлены не так, как надо, а обслуживающего персонала уже и след простыл. И тут возникает огромная проблема: каким образом вернуть людей обратно, чтобы они переделали свою работу так, как мы изначально просили.

Никогда не полагайтесь на то, что дело будет сделано, как обещано. Мы всегда составляем четкие и понятные инструкции со схемами и картинками, как следует оборудовать зал, и отправляем их планировщику мероприятия по электронной почте и факсу. Затем перезваниваем ему или встречаемся лично для обсуждения всех деталей по пунктам, чтобы убедиться: все понято правильно.

## **Ничто не принимайте как должное**

Несмотря на все прилагаемые нами старания, чтобы подробно объяснить, как именно должен выглядеть зал к проведению мероприятия, практически каждый раз оказывается, что люди пренебрегли нашими инструкциями или поняли их неправильно. Вот почему так важно приехать на место заранее и все проверить, чтобы успеть внести коррективы в случае необходимости.

Мой многолетний успех как спикера отчасти можно объяснить именно тем, что забота о комфорте аудитории превратилась у меня почти в навязчивую идею. С самого первого моего семинара, в котором принимало участие всего семь человек, я не перестаю думать

о том, смогут ли присутствующие видеть достаточно хорошо и меня, и все то, что я пишу. Я всегда расставляю и переставляю стулья и столы так, чтобы обеспечить своим гостям максимальный комфорт и хорошее обозрение.

По мере того как моя аудитория разрасталась, тревоги о ее комфорте ничуть не ослабевали. В какой-то момент я начал проводить семинары для сотен людей в течение нескольких дней подряд. И тогда стал еще более требователен ко всем мелочам, которые могут помешать или помочь слушателям получить удовольствие от моего выступления.

### **Вас должно быть хорошо видно всем**

У каждого человека в зале, где бы он ни сидел, должна быть возможность видеть вас, не напрягая зрение. Для этого надо расставлять стулья всегда, когда это возможно, полукругом – так, как их часто расставляют для зрителей театральных представлений. Если аудитория большая, то сиденья по бокам должны находиться под углом в 45 градусов, чтобы люди, сидящие на этих местах, могли видеть спикера без необходимости поворачиваться или изгибать шею.

Первый ряд должен находиться достаточно близко к вам – на расстоянии вытянутой руки, чтобы вы могли дотронуться до слушателей, – то есть почти как в театре, где актеры могут общаться и соприкасаться со зрителями, сидящими ближе всех. Чем дальше от вас расположен первый ряд, тем больше энергии вам придется вкладывать в преодоление разделяющего вас расстояния и установление контакта с аудиторией.

### **Усаживайте людей как можно ближе к сцене**

Представьте себе, что ваша энергия представляет собой некую форму электричества. Вам нужно создать «электрическую дугу» между вами и публикой, связать себя и ее эмоционально и «физически». Чем ближе к вам расположен первый ряд, тем легче установить со слушателями подобный «электрический» контакт, который затем будет протекать через всю аудиторию.

Постарайтесь не допускать образования центрального прохода в зале, где вы выступаете. Иначе ваша энергия будет утекать по этому проходу за пределы помещения. Когда перед вами стоят плотные ряды слушателей, энергия прокатывается по ним, словно океанская волна. Она станет накатывать на аудиторию, вовлекая в себя людей и объединяя их, ряд за рядом. Пусть проходы и выходы остаются по бокам, чтобы люди могли пройти к своему месту. Если в вашей власти повлиять на расстановку стульев, то ни в коем случае не позволяйте образоваться центральному проходу.

### **Сдвиньте всех вперед**

Во многих конгресс-центрах и отелях считают, что зал будет выглядеть лучше, если расставить столы и стулья равномерно по всей площади. Это неправда. Людям все равно, сколько места остается у них *за спиной*. Их волнует лишь то, насколько велико расстояние между ними и спикером на сцене.

В театре чем ближе место к сцене, к актерам или исполнителям, тем оно дороже стоит. И на то есть веская причина. Чем ближе зритель к артисту, выступающему на сцене, тем больше удовольствия он получает от зрелища. То же самое и со спикером: чем он ближе – желательно настолько близко, насколько был бы при личной беседе со слушателем, – тем приятнее эмоции и тем сильнее удовлетворение от его выступления.

Однако нередко в залах первый ряд столов и стульев ставят в трех-пяти метрах от сцены. В таких случаях я говорю, что мне предлагают «перекрикиваться со слушателями через улицу». Вот уж где действительно придется немало потрудиться и израсходовать массу энергии для установления контакта с первым рядом аудитории. Это лишний тяжкий труд.

Если вы приедете достаточно рано, то сможете попросить технический персонал перенести задний ряд столов и стульев вперед. Нередко приходится переносить по три таких ряда, чтобы заполнить пустое пространство перед сценой. Мне нужно иметь возможность коснуться человека, сидящего в первом ряду, вытянутой рукой.

### **Увеличьте расстояние между стульями**

И одно последнее замечание, касающееся расположения мебели в зале. Стандарты расстановки стульев в конгресс-центрах и конференц-залах отелей разрабатывались во времена, когда средний житель страны был худее, чем наши современники. По этой причине, если поставить стулья вплотную – а иногда их даже сцепляют друг с другом, – очень многие слушатели окажутся сдавленными между своими тучными соседями слева и справа. И им придется в течение всего семинара сидеть, сжимая плечи или наклоняясь вперед.

Если вы можете проконтролировать расстановку стульев, требуйте, чтобы их не скрепляли друг с другом и чтобы между ними оставалось расстояние как минимум в 10 сантиметров. В таком случае аудитория почувствует себя комфортнее и спокойнее, а значит, будет восприимчивее к вашему посланию.

Сложно наладить контакт с аудиторией, которая чувствует себя смятой и задавленной, особенно если первый ряд находится в 5–10 метрах от спикера. Вам может показаться, что все это мелочи, но для каждого сидящего в зале такие «мелочи» имеют огромное значение.

Когда сотрудники отеля или конгресс-центра начнут ссылаться на правила пожарной безопасности, просто скажите им, что вы проконсультировались с главным пожарным и он одобрил такое расположение столов и стульев. Такой ответ всегда ставит их на место.

### **Проконтролируйте сцену**

Хороший обзор – решающий фактор для успеха любой речи и презентации. Чем больше аудитория, тем выше должна быть сцена. Здесь действует такое правило: человек, сидящий в последнем ряду, должен видеть верхнюю половину вашего тела – от пояса вверх. Поэтому чем больше зал и чем дальше вглубь уходят ряды кресел, тем выше должна быть сцена.

Возможно, вы замечали, что в больших театрах сцена расположена довольно высоко, выше голов людей, сидящих в первом ряду. Сделано это нарочно. Зрители приходят именно затем, чтобы посмотреть на актеров или шоуменов, особенно на их лицо и торс.

Некоторые спикеры любят спускаться со сцены и прогуливаться между слушателями. Лично я считаю, что, хотя это довольно мило, такое поведение малоэффективно. Почему? Отвечаю: когда спикер ходит между рядами, 80 или даже 90 процентов аудитории не видят его лица и не имеют визуального контакта с ним. Людям, оказавшимся рядом со спикером, такая близость может быть приятна, но для остальных участников мероприятия в этот момент он потерян.

### **Проверьте аудиосистему**

В последние годы звуковая аппаратура в отелях и конгресс-центрах стала намного качественнее, чем раньше. Тем не менее, как я говорил в главе 8, в большинстве случаев компании-хозяева пытаются сэкономить на чем только можно, особенно на завершающем этапе строительства, и устанавливают самые дешевые аудиосистемы. После этого они рекомендуют планировщикам мероприятий приносить с собой собственную аппаратуру или арендовать дорогую звуковую систему у самого отеля или конгресс-центра. Таким

образом, полноценное, качественное озвучивание становится дополнительной статьей дохода для собственника помещения, где будет проходить ваше выступление.

Большинство компаний и организаций, с которыми я работаю, обычно нанимают профессиональных звукоинженеров или приводят своих. Такой вариант всегда предпочтительнее, хотя обходится дороже. Технический персонал гостиниц, как правило, входит в профсоюз, и ему, по большому счету, все равно, соответствует ли аудиосистема требованиям, устраивает она спикера или нет. Печально, но факт.

## **Микрофоны**

Лучшие современные микрофоны с виду представляют собой небольшой проводок телесного цвета, который надевается на ухо изогнутой крючком стороной и спускается вниз вдоль щеки. Он практически незаметен для аудитории и дает ясный, чистый звук, который, как звон колокольчика, разносится по всему помещению. Сегодня такие аппараты становятся все доступнее для спикеров.

### **Петличный микрофон**

Самыми распространенными альтернативами такому микрофону являются микрофон-петличка и проводной микрофон. Беспроводной петличный микрофон лучше. Он цепляется зажимом к галстуку или лацкану, а проводом связан с еще одним устройством, которое пристегнуто к поясу за спиной. Это второе устройство связано с расположенным за кулисами усилителем, который находится под контролем звукооператора. Такой тип микрофона позволяет вам двигаться по сцене и свободно пользоваться руками.

Второй тип петличного микрофона – проводной. В прежние времена, когда технологии еще не продвинулись до современного уровня, я обычно требовал, чтобы мне обеспечивали для выступления именно такой микрофон. Он связан с аудиосистемой длинным проводом. Звук получается практически не искаженный и отлично подходит для выступлений и семинаров. Если провод при этом достаточно длинный, то вы можете спокойно перемещаться по сцене.

### **Ручной микрофон**

Этот тип микрофона идеально подойдет в том случае, если вам нужно официально представить спикера или просто дать небольшой комментарий. Если же вы выступаете с презентацией, такой микрофон лишит вас возможности использовать обе руки: одна из них будет постоянно занята им. Вы сможете жестикулировать только одной рукой, в результате во время выступления ваша естественная экспрессивность будет подавляться.

Если придется использовать ручной микрофон, следите за тем, чтобы он постоянно находился довольно близко ко рту, но ниже челюсти. Иначе он будет загораживать ваше лицо и мешать аудитории видеть вас. Всегда держите микрофон снизу, чуть ниже своего подбородка, но достаточно близко к нему, чтобы ваш голос был четко слышен.

## **Научитесь управляться с кафедрой**

Во многих случаях, когда будете выступать перед бизнес-аудиторией, вам придется говорить с кафедры. На кафедрах обычно устанавливают один или два микрофона. Очень важно настроить их таким образом, чтобы они находились как можно ближе к вашему рту. После этого следует выпрямиться, слегка наклониться вперед и говорить в микрофоны так, чтобы каждый человек, сидящий в зале, слышал вас.

Нередко спикеры держатся слишком далеко от микрофона, не понимая, что в зале их

голоса не слышно. Помните: нужно немного наклоняться вперед.

Не поддавайтесь искушению опереться на кафедру. В такой позе человек приобретает неряшливый, затрапезный вид. Создается впечатление, что ему не хватает уверенности в себе и своих словах. Вы можете поднять руки, чтобы поправить бумаги и записи перед собой или сделать какой-нибудь жест, помогающий подчеркнуть высказанную мысль, но в остальное время пусть они висят свободно вдоль тела и не касаются кафедры. Еще лучше – стоять рядом с кафедрой и заходить за нее, только чтобы заглянуть в материалы. Чем чаще аудитория будет видеть вас в полный рост, тем больше ей понравится ваше выступление.

## **Используйте наглядные пособия**

Когда я выступаю дольше часа, я всегда использую наглядные пособия или другие презентационные приемы для иллюстрирования основных пунктов речи. Как я уже говорил, 70 процентов аудитории усвоят новую информацию, только если увидят ее в письменной, визуальной форме.

Из всех устройств для демонстрации «картинок» я больше всего люблю использовать оверхед-проектор. Обычно я стою рядом с ним и делаю записи на ацетатной пленке, которые проецируются на экран за моей спиной. Каждый раз, высказывая важную мысль, я включаю проектор и записываю ее. После этого оставляю ее на экране несколько секунд, а затем снова выключаю проектор и продолжаю выступление. Точно так же я рисую человечков и другие схематические фигурки, чтобы придать своим идеям наглядность.

Многие критикуют меня за использование таких «старомодных» методов иллюстрирования во времена, когда PowerPoint доступен повсеместно. А затем они не могут скрыть удивления, увидев, насколько больше удовольствия по сравнению с презентацией в PowerPoint приносит аудитории живое выступление, в котором каждое ключевое слово записывается от руки, а проектор то включается, то выключается.

## **Смерть от PowerPoint**

Как я уже упоминал, в профессиональной среде спикеров популярно выражение «смерть от PowerPoint». Дело в том, что после появления этого компьютерного приложения люди стали массово применять его и превращать в главный носитель информации, забыв о том, что у них есть и другие средства выражения мыслей: голос, слова, жесты. Получилось так, что на программу переложили тяжелую задачу по донесению послания до аудитории, хотя она на это не рассчитана.

Если вы собираетесь прибегнуть к помощи PowerPoint или любых других заранее подготовленных наглядных пособий, помните: их необходимо использовать лишь как инструмент привлечения внимания аудитории к вашему лицу, к вам самим. Когда я делаю презентации подобным образом для небольших групп людей, я всегда вывожу на экран только по одной строке, обсуждаю и объясняю ее содержание и лишь затем вывожу следующую строчку или иллюстрацию. Никогда не выводите на экран весь текст слайда целиком, чтобы потом прочитывать его порциями. Взгляды сидящих в зале сразу же переключатся на слайд, все начнут читать его и перечитывать, и вас никто не будет слушать – на вас просто перестанут обращать внимание.

## **Стойте к аудитории лицом**

При использовании PowerPoint обязательно держите ноутбук перед собой, чтобы видеть, что проецируется на экране сзади или сбоку от вас. Никогда не смотрите на экран и не говорите, глядя на него. Никогда не отворачивайтесь от аудитории. Поддерживайте с ней зрительный контакт на протяжении всей презентации. Прочитав очередной пункт

и желая обсудить его, нажмите клавишу «B» в английской раскладке клавиатуры, чтобы затемнить экран и заставить присутствующих снова перевести взгляд на вас.

### **Помните правило «5 × 5»**

Никогда не забывайте правило «5 × 5» для PowerPoint: слайд не должен содержать более пяти строк, а строка – более пяти слов. К тому же слова следует набирать максимально крупным шрифтом. Люди в последнем ряду должны быть в состоянии легко прочитывать текст на экране – иначе они не смогут полноценно воспринимать то, что вы говорите.

Помните: PowerPoint – всего лишь наглядное, вспомогательное средство, и им нельзя подменять главное послание выступления. Это просто инструмент для подчеркивания основных мыслей и усиления их воздействия, особенно если нужно донести до сведения аудитории числовую информацию.

### **Флипчарты и доски**

Если вам предстоит выступать перед небольшой аудиторией, можете использовать флипчарты или доски. Но никогда не забывайте, что центром сосредоточения внимания должно быть ваше лицо, жесты и слова. Если собираетесь пустить в дело флипчарт с перекидными листами, подготовьте их заранее: напишите на них ключевые пункты карандашом. Для аудитории текст останется невидимым, а вам он позволит писать смело и авторитетно, как будто по памяти.

После того как вы сделали запись на листе – будь то текст, цифры или схема – и дали людям время прочесть и воспринять ее, переверните лист, чтобы на виду снова оставалась чистая страница. Так вы заставите аудиторию снова сфокусироваться на вас.

Можно поступить и по-другому – заранее нанести ключевые пункты на листы флипчарта. Но позаботьтесь о том, чтобы аудитория не видела текст заранее – чередуйте листы, содержащие записи, с пустыми страницами. Когда наступит момент показать нужный текст, подойдите к блокноту и переверните первый лист, чтобы показался соответствующий перечень пунктов. А когда закончите их обсуждение, снова переверните лист, чтобы появилась следующая пустая страница, закрывающая собой очередной исписанный пунктами лист.

Если пользуетесь лекционной доской, то после того как закончите обсуждение ключевых пунктов, которые на ней записали, сотрите все, чтобы она снова стала чистой. Иначе глаза слушателей будут постоянно перебегать туда-сюда, с вас на слова на доске или экране – как стеклоочиститель.

### **Внимательно все проверьте**

Если вы собираетесь во время выступления использовать PowerPoint или какое-нибудь электронное устройство, не пренебрегайте необходимостью приехать на место проведения мероприятия заранее и все тщательно проверить, прежде чем подняться на сцену. Вы удивитесь, узнав, как часто профессиональные техники устанавливают аппаратуру неправильно. Как часто они неверно понимают даже простейшие инструкции, которые были им даны, или пренебрегают ими. Есть только один способ обрести уверенность в том, что презентация пройдет гладко, – установить всю технику самому и заранее отрепетировать все, что затем будет происходить на сцене на глазах у аудитории.

### **Контролируйте температуру**

В 90 процентах случаев во время выступления температура в зале будет отклоняться

от нормы. Иногда в помещении бывает слишком холодно, иногда – слишком жарко. Причина предельно проста: электричество, приводящее в действие систему кондиционирования воздуха, стоит немалых денег. Как только отель сдал вам помещение с учетом эксплуатационных расходов, инженеры получают инструкцию сделать все возможное для снижения затрат на электричество. Такая инструкция означает одно: они выключат кондиционер как можно раньше или не включат его вовсе.

Я всегда подчеркиваю, что к тому моменту, когда люди утром начнут занимать свои места в зале, необходимо обеспечить прохладу. И не перестаю удивляться, как часто в 6:00 температура в помещении, где будет проходить выступление, бывает равна 27, 30, а то и 32 градусам по Цельсию, а на месте нет никого, кто мог бы включить кондиционер. Нередко планировщикам мероприятия приходится устраивать целые скандалы, кричать и визжать, чтобы менеджеры отеля или конгресс-центра наконец включили систему кондиционирования.

### **Не доверяйте персоналу отелей**

Вот вам пример, почему необходимо тщательно проверять в помещении все, причем лично. Дело было несколько лет назад, когда я проводил семинар в конференц-зале одного из отелей города Бока-Ратон во Флориде. После того как мы спорили, доказывали, кричали, умоляли и угрожали, персонал в конце концов включил систему кондиционирования воздуха. Люди уже начали приезжать, а температура в зале была 30 градусов. К моменту начала семинара она опустилась до 25 градусов. Но как только я вышел на сцену и начал говорить, инженеры выключили кондиционеры. Было даже слышно, как система смолкла. Все! Тишина! Температура сразу же поползла вверх и стала приближаться к уличной температуре в 35 градусов, возможно, даже выше. Если бы я сам не стал свидетелем этой истории, то не поверил бы!

### **Идеальная температура**

Лучше всего, когда температура в зале держится примерно на уровне 20 градусов по Цельсию. Если она ниже, то в помещении становится холодно, а если выше, то мозг человека перестает работать так хорошо, как мог бы. Но в отелях и конгресс-центрах по всему миру приходится спорить, драться, умолять и угрожать персоналу, чтобы он настроил кондиционеры на такую температуру, при которой аудитория будет чувствовать себя комфортно.

Когда будете заключать договор об аренде зала для мероприятия, вставьте в него пункт об обеспечении температуры не выше 20 градусов. Напишите что-нибудь в духе: «Наниматель освобождается от обязательства платить за аренду помещения, если температура в нем будет выше 20°C в течение более пяти минут».

У меня есть друзья, которые проводят семинары по всему миру и постоянно включают в договор такую статью. Они берут с собой отдельно стоящие термометры, расставляют их по всему залу рядом со столами участников мероприятия и регулярно проверяют показания. Если столбик хотя бы одного из термометров поднимается выше 20 градусов, они сразу же вызывают менеджера отеля, показывают термометр и уведомляют его, что если через три минуты температура не понизится, зал сразу же опустеет. Вот так мои друзья сэкономили уже тысячи долларов на аренде помещений. Конечно, отели их ненавидят.

И один последний момент. Когда хозяин помещения наконец согласится поддерживать температуру на уровне 20 градусов, обязательно скажите ему: «Ни в коем случае не меняйте температуру, если не получите специального разрешения от меня лично». Дело в том, что в любой аудитории всегда находятся люди, которые восприимчивы к холоду. При температуре 24 градуса, когда большинству слушателей становится душно, они жалуются, что им холодно. И вот эти сверхчувствительные люди выскальзывают из зала,

находят кого-нибудь из сотрудников отеля и требуют, чтобы температуру повысили, после чего тихонько возвращаются на свое место. Не допустите, чтобы такое произошло во время вашего семинара.

## Резюме

Успешность выступления во многом зависит от сцены и помещения в целом. Каждый элемент может оказать позитивное или негативное влияние на впечатление аудитории от вашей речи. Значение имеет все. Составьте собственный перечень требований к освещенности в помещении, звуку, температуре, расположению столов, стульев, кафедры, различных технических устройств. Заранее пройдитесь по этому списку с организатором мероприятия. В день выступления приезжайте раньше назначенного времени, чтобы у вас была возможность еще раз проверить все вместе с персоналом.

Будьте готовы к тому, что обнаружатся какие-то недочеты и ошибки. Ожидайте, что представители отеля могут говорить вам неправду. Признаком того, что дела идут «не так», для вас должны послужить следующие «кодовые» слова в устах устроителей: «Не беспокойтесь о... Мы об этом позаботимся». По какой-то непонятной причине эта фраза в действительности означает другое: «Мы и пальцем не пошевелим для выполнения ваших пожеланий».

Если у вас возникают сомнения, требуйте менеджера. Он ваша последняя надежда. Если для персонала важно, чтобы день прошел быстрее и легче, то менеджер, как правило, заинтересован в том, чтобы вы в будущем снова арендовали у него помещение. Появились сомнения – обращайтесь наверх.

Если вы позаботитесь обо всех пунктах из вашего перечня, никто об этом знать не будет, кроме вас самих. Слушатели и не поймут, почему им так удобно и приятно сидеть на своих местах и наблюдать за выступлением, не изворачиваясь и не напрягаясь. Они не будут подозревать, что в зале просто комфортная температура и звук без искажений. Им в голову не придет, почему вас так хорошо видно отовсюду. Их сознание даже не заметит всего этого, но на подсознательном уровне они будут вам благодарны и осыплют комплиментами за прекрасное выступление.

## Глава 11

### Блестящий финал

#### Как поразить аудиторию и подвигнуть ее на свершения

*Если вы вкладываете в дело свое сердце, у вас есть все шансы преуспеть – слишком мало найдется конкурентов.*

**Элберт Хаббард**

Хорошая речь или семинар – как хорошая пьеса, кинолента или песня. Начавшись, она мгновенно завладевает вниманием слушателей, развиваясь, увлекает их все больше и завершается так, что у всех дух захватывает. Фразы, которые вы скажете в самом начале, и те, что произнесете в конце, будут помниться дольше, чем любая другая часть вашей речи. Некоторые из величайших ораторов в истории завершали свои выступления такими мощными и волнующими словами, что те продолжают жить в памяти людей спустя много поколений. Так, например, во время Второй мировой войны Уинстон Черчилль тронул души всех жителей страны своей речью в честь пилотов, погибших в воздушном бою с Люфтваффе<sup>25</sup>, сказав: «Никогда еще в истории человечества столь многие не были обязаны

---

<sup>25</sup> Название немецких военно-воздушных сил в 1933–1945 гг. Прим. ред.

столь немногим».

Далее я поделюсь с вами некоторыми советами о том, как придумать яркую, впечатляющую концовку.

### **Продумайте каждое слово заключения**

Если хотите, чтобы финал выступления получился максимально эффектным, необходимо заранее продумать и записать в нем каждое слово.

Когда вы спрашиваете себя, в чем цель будущего выступления, ответ должен содержать все те действия, на которые вы хотите подвигнуть слушателей своей речью. Если ясно представить себе желаемый результат, будет намного легче разработать заключительную часть выступления, в котором вы попросите аудиторию совершить нужные действия.

Самая успешная стратегия для создания блестящего финала велит планировать его незадолго до того, как вы займетесь построением остальной части речи. После этого уже можно «вернуться» и сочинить вступление, причем таким образом, чтобы оно готовило почву для уже имеющегося заключения. В основной же части речи вы изложите свои идеи, факты и доказательства того, почему аудитории следует согласиться с вами и выполнить то, к чему вы ее призываете.

### **Закончите призывом к действию**

Очень важно четко сказать аудитории, что именно ей следует сделать, после того как она выслушает вашу речь. Призыв к действию – лучший способ завершить свое выступление мощно и эффектно. Например: «Мы оказались перед лицом больших испытаний и больших возможностей. С вашей помощью мы сможем все преодолеть и обратить во благо. Этот год может стать лучшим в нашей истории!»

О чем бы вы ни говорили, представьте себе, что в конце предложения стоит восклицательный знак. Донесите свою идею до аудитории именно в такой форме. Независимо от того, согласятся слушатели с вами или нет, захотят они сделать то, к чему вы их призываете, или нет, для них во всех случаях должно стать предельно ясно, чего вы от них ожидаете.

### **Закончите обобщением сказанного**

Существует простая формула, по которой можно «вылепить» любую речь. Во-первых, сообщите аудитории, что именно вы собираетесь ей сообщить. Во-вторых, скажите то, что хотели сказать. В-третьих, повторите то, что только что сказали. Подойдя к финалу выступления, вы можете произнести такие слова: «Позвольте мне вкратце обобщить основные положения...» И затем перечислите по очереди все ключевые пункты своего выступления, а следом повторите их, объясняя, как они связаны между собой. Аудитории нравится последовательное повторение только что услышанного. Тем самым вы покажете ей, что выступление близится к завершению.

### **Закончите историей**

Приближаясь к концу речи, можете сказать: «Позвольте мне рассказать вам одну историю, которая проиллюстрирует все то, о чем мы до сих пор говорили...» После чего расскажите короткую историю с моралью, а затем сформулируйте для аудитории эту самую мораль. Не заставляйте слушателей делать выводы самостоятельно.

Очень хорошо, если вы завершите выступление рассказом, который может служить иллюстрацией к ключевым пунктам речи и одновременно связан с основной идеей, с тем

самым посланием, которое вы пытались донести своей речью. Например:

Давным-давно жили-были на востоке страны двое друзей. Однажды они решили отправиться на запад и попытать там счастья в поисках золота. Они застолбили участок, который казался им многообещающим, и начали копать. Целый год они копали без продыху, по семь дней в неделю, уходя все глубже и глубже в землю, перелопатили горы пустой породы, но так ничего и не нашли. Изнуренные и обескураженные, они продали свой участок другому старателю за пригоршню долларов, собрали вещички и вернулись домой, чтобы искать новую работу и начать новую жизнь.

Вскоре до них дошла весть, что старатель, купивший у них землю, нанял горного инженера для оценки перспективности участка. После некоторых изысканий инженер пришел к выводу, что золото в земле есть, но предыдущие искатели копали не в ту сторону. Он сказал новому владельцу, что если он будет копать в другом месте, то найдет золото.

Старатель засучил рукава и буквально в полуметре от того места, где двое друзей бросили свое дело, напал на основную жилу, эксплуатируя которую за несколько лет заработал 40 миллионов долларов. Предыдущие владельцы сдались слишком быстро, потому что не обладали знаниями горного инженера и действовали вслепую.

Когда двое друзей проведали о случившемся, они приняли решение, которое в корне изменило их жизнь и в конечном итоге сделало их очень успешными людьми. Они решили впредь никогда не сдаваться раньше времени, упорствовать дольше, «копать» глубже и нанимать в помощники лучших специалистов в том деле, которым они решат заняться.

Дамы и господа, по-своему мы все роем землю в поисках золота. Перед нами открывается поле безграничных возможностей. Давайте будем делиться своими знаниями с другими членами команды, станем копать глубже, работать усерднее и ни за что не сдаваться, пока не добьемся успеха.

## Закончите шуткой

В завершение выступления вы можете повеселить аудиторию – например, рассказать ей какую-нибудь забавную историю, которая связана с темой доклада, повторяет основной вывод или идею и при этом поднимает всем настроение.

Выступая на темы планирования и настойчивости, я обычно говорю и о нашем главном враге – склонности двигаться по пути наименьшего сопротивления. После чего рассказываю такую историю:

Однажды Оли и Свен отправились на охоту в Миннесоте и подстрелили оленя. Взяв животное за хвост, они потащили его в сторону своего грузовичка, который остался на обочине дороги, но хвост все время выскальзывал у них из рук.

Случайно на тропинке им повстречался местный фермер и спросил:

– Что это вы, ребята, делаете?

Они ответили:

– Тащим оленя в грузовик.

Фермер посмотрел на них и сказал:

– Оленя нужно тащить не за хвост. Его надо тащить за рукоятки, которыми Господь снабдил его. Они называются рогами. Оленя нужно тащить за рога.

Оли и Свен поблагодарили фермера за блестящую идею, схватили оленя за рога и потащили. Дело пошло намного веселее. Минут через пять Оли заметил:

– Фермер-то оказался прав. Тащить оленя за рога гораздо проще.

На что Свен ответил:

– Да, Оли, и вправду проще. Одно только плохо: мы все больше удаляемся от грузовика.

Когда смех в зале стихает, я заключаю: «Большинство людей в жизни делают то, что проще, но тем самым они все больше и больше удаляются от своего “грузовика”, от своих настоящих целей и устремлений».

### **Закончите стихами**

Завершить свою речь можно и несколькими рифмованными строчками. Существует много прекрасных поэм, которые несут в себе яркое послание, нередко звучащее в унисон с основными идеями выступления. Вы и сами можете найти такие стихи, которые добавят вашим словам душевности, драматизма и эмоциональности.

Несколько лет назад я выступал с речью на похоронах дорогого друга, который умер от рака мозга. В молодости, во времена Второй мировой войны, он служил пилотом и всю оставшуюся жизнь вспоминал пережитое в Северной Африке. После того как я отметил его заботу и труды на благо семьи, друзей и местной общины, я прочел стихотворение «Авиатор», которое заканчивается словами «Он вырвался из уз земли, чтобы коснуться лика Бога».

Эти замечательные стихи действительно звучали как гимн жизни славного человека и несли утешение и вдохновение для всех присутствующих.

### **Закончите чем-то воодушевляющим**

В заключение можно сказать нечто такое, что вдохновит аудиторию. Если вы выступили с приободряющей слушателей речью, вспомните, что надежда была, есть и будет главной религией человечества. Людям нравится, когда их мотивируют и вдохновляют на некие добрые, великие дела в будущем.

Не забывайте: у каждого сидящего в зале есть свои проблемы, трудности, испытания, разочарования, провалы и неудачи. Поэтому каждому будет приятно, если вы расскажете некую историю или прочтете поэму, которая придаст всем сил и смелости.

Уже много лет я заканчиваю некоторые свои семинары стихотворениями Роберта Уильяма Сервиса «Не сдавайся» и «Продолжай!». Аудитория всегда принимает их очень хорошо.

Если вы собираетесь рассказать историю или прочитать поэму, помните: вы должны сыграть их как актер. Вам нужно замедлить темп речи и внести в нее нотки эмоциональности и драматизма. Опробуйте все приемы, описанные в этой книге. Повысьте голос, когда дойдете до ключевой фразы в поэме, а затем понизьте его, когда будете говорить что-то трогательное и сокровенное. Время от времени ускоряйте темп, но не забудьте его замедлить, произнося самые важные, запоминающиеся строки.

Не забудьте также удвоить количество пауз по сравнению с обычной речью. Используйте драматические паузы перед важным отрывком или после него. Делайте логические паузы в конце строки, чтобы дать аудитории время «переварить» ваши слова и уловить ход мыслей. Улыбайтесь, когда строчки о веселом, и храните серьезное выражение лица, если слова глубокомысленные или эмоциональные. Дойдя до финальной фразы выступления, постарайтесь завершить на повышенной ноте, а не на пониженной. Не забывайте про «восклицательный знак» в конце!

### **Дайте ясно понять, что вы закончили**

После того как вы произнесете последние слова, всем должно стать понятно, что вы закончили говорить. В умах слушателей не должно оставаться никаких сомнений и неопределенности. Пусть аудитория знает: это финал.

Многие спикеры завершают свои выступления невнятно и невразумительно. Они вдруг

просто заявляют: «Ну, кажется, все. Спасибо». Заканчивать свою речь подобным образом – не очень хорошая идея. Такой финал звучит слабо, невыразительно и уменьшает ваш авторитет и убедительность. Приучите себя после заключительных слов выпрямляться и замирать на месте. Выберите среди людей в зале дружелюбное лицо и посмотрите в глаза этому человеку. Если будет уместно, можете тепло улыбнуться ему, как бы подавая знак, что выступление окончено.

Не поддавайтесь искушению начать собирать свои бумаги, снимать с себя микрофон, топтаться на месте или дергаться туда-сюда. Не делайте ничего такого: просто стойте прямо и неподвижно как столб.

### **Пусть вам поаплодируют**

После того как вы завершите выступление, аудитория захочет вам поаплодировать. Но для этого ей нужен ясный сигнал с вашей стороны, что пора начинать рукоплескать.

Некоторые люди поймут, что вы закончили, раньше других. Во многих случаях, когда вы произнесете заключительную фразу и замолчите, слушатели некоторое время будут сидеть в тишине. У них не будет уверенности в том, что это финал. Не исключено, что они продолжат размышлять над вашими последними словами. Они не будут знать, что делать, пока кто-нибудь им не подскажет.

Через несколько секунд, которые могут показаться вам целой вечностью, слушатели начнут рукоплескать. Сначала захлопает один человек, потом еще один, и еще, и затем все присутствующие. Когда зааплодирует первый, посмотрите ему в глаза, улыбнитесь и беззвучно шепните «спасибо». По мере того как все больше и больше людей начнут хлопать, медленно отведите взгляд от этого человека, кивая, улыбаясь и повторяя: «Спасибо, спасибо!» И вот вам аплодирует уже весь зал.

### **Бурные овации**

Если ваше выступление искренне взволновало публику и вам удалось установить с ней контакт, кто-нибудь из слушателей наверняка встанет и начнет аплодировать. Если это произойдет, приободрите других членов аудитории, чтобы они последовали его примеру. Посмотрите этому зрителю в глаза и скажите «спасибо!». После этого обычно и другие люди поднимутся со своих мест, продолжая хлопать. Когда зрители видят, что часть аудитории встает, они также встают и устраивают овацию стоя.

Нередко бывает и так, что спикер заканчивает свою речь и застывает на месте, а аудитория продолжает сидеть и хранить молчание. При этом, если оратор будет продолжать спокойно стоять, слушатели постепенно осознают, что выступление завершено, и понемногу, вслед друг за другом, начнут хлопать и, возможно, даже вставать на ноги.

Если первый ряд зрителей расположен близко к вам, сделайте шаг вперед или наклонитесь и обменяйтесь рукопожатием с человеком, который первым начал аплодировать стоя. Люди так устроены, что когда вы здороваетесь с одним членом аудитории, у многих возникает ощущение, что вы пожали руку и им тоже. В «ответ» они поднимутся на ноги и тоже будут рукоплескать вам.

Независимо от того, хлопала аудитория вам стоя или нет, когда ведущий мероприятия, представлявший вас, выйдет на сцену, чтобы поблагодарить от имени слушателей, улыбнитесь ему и тепло пожмите руку. Если уместно, можете его поблагодарить объятием, затем дружески помашите рукой аудитории и отойдите в сторону, пропуская ведущего к микрофону.

### **Сила слова**

Способность эффективно говорить на темы из любой области бизнеса и в любой

социальной ситуации может оказать на вашу жизнь исключительно сильное влияние. Это может привлечь к вам внимание весьма влиятельных людей и открыть вам многие двери и помочь получить лучшую работу и быстрое продвижение по службе. Но самое важное: способность проводить эффективные презентации как перед небольшими группами, так и перед многочисленными аудиториями повысит ваше собственное чувство самоуважения, самооценку и гордость собой. Если вы знаете, что способны оказывать влияние на людей и убеждать их в своей правоте, вы всегда будете испытывать потрясающее чувство собственной силы и совершенства.

Однако у меня для вас есть еще одна, пожалуй, лучшая новость: такую способность можно развить в себе с помощью практики и повторения. В этом деле нет никаких ограничений!

## Резюме

Заключительные слова оказывают на аудиторию необычайно сильное воздействие. Тщательно подобранные фразы способны заставить ее думать, чувствовать и действовать совсем не так, как она привыкла и как, возможно, продолжала бы думать, чувствовать и действовать, не попади она под ваше влияние. Помните: вы в силах изменить жизнь многих людей.

## Глава 12 Мастерство убедительной торговой презентации

*Ничто не происходит до тех пор, пока кто-нибудь что-нибудь не продаст.*

**Ред Мотли<sup>26</sup>**

Мы все чем-нибудь да торгуем. Вопрос лишь в том, насколько успешно? Большинство людей боятся этого бизнеса из-за высокой вероятности оказаться отвергнутым, потерпеть поражение в попытках убедить кого-нибудь что-нибудь купить. В результате одна только мысль о занятии продажами приводит многих в замешательство.

Как я говорил в главе 3, люди боятся отказа и неудач. Поскольку эти страхи способны разрастаться в наших мыслях и чувствах до угрожающих размеров, мы часто организуем свою жизнь таким образом, чтобы оставаться в стороне от ситуаций, в которых возможны провал и отвержение. Люди выбирают взаимоотношения, «по умолчанию» предполагающие высокий уровень принятия. Выбирают профессии, в которых вероятность быть отвергнутым или потерпеть поражение не так велика. Выбирают круг общения и дружат с людьми, принимающими их «такими, какие они есть».

### Ключ к успеху – в умении убеждать

Тем не менее каждый из нас занимается продажами того или иного рода. Каждый заинтересован в том, чтобы убедить других в правильности своей точки зрения. Даже если речь идет всего лишь о том, чтобы убедить свою вторую половину уложить детей спать и поужинать в определенном ресторане, вы так или иначе пытаетесь продать свою идею.

Конечно, люди об этом не задумываются и не воспринимают свое поведение подобным образом. Например, однажды я проводил семинар для старших бухгалтеров крупной транснациональной компании. Семинар был посвящен приемам убеждения. Я начал с того, что спросил собравшихся: «Сколько человек из здесь присутствующих занимаются

---

<sup>26</sup> Артур «Ред» Мотли – известный американский издатель, президент Parade Magazine. Прим. ред.

продажами?» В зале воцарилась тишина. Одна из причин, по которой люди идут в бухгалтеры, как раз и состоит в том, что им никогда не придется ничего продавать, так что опасность быть отвергнутыми предельно мала. Их никогда не посещает мысль о том, что они все же имеют отношение к продажам.

Выдержав небольшую паузу, я сказал: «Возможно, я сформулировал свой вопрос недостаточно ясно. Сколько человек из здесь присутствующих на *самом деле* занимаются продажами?» Еще несколько секунд прошли в тишине, пока один из членов руководства не начал догадываться, что я имею в виду. Он медленно поднял руку и осмотрелся вокруг. Когда остальные сотрудники увидели, что начальник поднял руку, они тоже стали друг за другом осознавать, что вообще-то они все занимаются продажами.

## **Продажами занимаются все**

Затем я спросил: «Сколько из вас находятся здесь потому, что способны приводить новых клиентов в компанию? В какой степени ваш доход и шансы на продвижение зависят от вашей способности увеличивать число клиентов компании и ее годовой оборот?» Все подняли руки без колебаний. «Итак, – продолжил я, – все здесь присутствующие занимаются продажами. Вопрос лишь в том, насколько успешно они это делают. В следующие несколько минут я поделюсь с вами некоторыми идеями, которые помогут вам стать гораздо более убедительными и эффективными в своей работе со скептически настроенными корпоративными клиентами».

## **Как продать себя и свои идеи**

Ораторское искусство – тоже форма продаж. Принципы создания успешной торговой презентации во многом совпадают с принципами успешного выступления на публике. В конце концов, чем больше вы понравитесь аудитории и чем больше она будет вам доверять, тем меньше она станет противиться принятию вашего предложения. Чем больше она вам будет доверять, тем более открытой будет для вашего влияния. А когда начнет доверять вам полностью, то последует любым вашим рекомендациям. Как и в продажах, цель выступлений – перед одним человеком или целой группой людей – заключается в том, чтобы убедить слушателей начать думать и действовать по-другому, не так, как они думали и действовали до встречи с вами.

У вас всегда есть выбор: вы можете быть убедительными и влиятельными, а можете быть послушными и пассивными. Вы можете сделать так, чтобы люди сотрудничали с вами, а можете соглашаться с другими и работать на них. Выбор – за вами.

К счастью, умению продавать *можно научиться*. Все выдающиеся специалисты в области продаж когда-то были плохими продавцами. Многие люди, занимающиеся продажами, которые сегодня входят в число 10 процентов лучших профессионалов, когда-то входили в 10 процентов худших. Повторение – мать учения. Именно повторением осваиваются умения, необходимые в продажах, – умение убеждать, общаться и эффективно влиять. Все эти умения поддаются освоению.

## **Умерьте страхи, повысьте свою эффективность**

Как я уже говорил, каждый человек боится, что им могут воспользоваться и манипулировать. Никто не хочет оказаться покупателем чего-то на самом деле ему ненужного или невыгодного, чего-то, что он не сможет использовать или не может себе позволить. Никому не хочется, поддавшись уговорам, принять решение, о котором он потом будет жалеть. Поэтому знайте, любой новый потенциальный клиент, к которому вы обратитесь с предложением купить ваш продукт, услугу или идею, наученный горьким опытом прошлого, будет относиться к вам настороженно и питать всякие сомнения

и подозрения. В нем автоматически, рефлекторно проснется страх допустить ошибку. Значит, ваша первоочередная задача – развеять страх и заменить его доверием к себе.

Иногда я спрашиваю у аудитории: «Какое слово самое важное в продажах и общественной жизни? Назовите его. Одно-единственное слово, от которого зависит то, как много вы продадите, как быстро вы это сделаете и сколько заработаете. Слово, которое определяет ваш уровень жизни, стиль жизни и буквально все, чего вы добиваетесь на работе и в обществе». Почти всегда после моего вопроса наступает длительная пауза. Тишина. И затем я говорю: «Доверие».

Самое важное слово для успеха в любом деле – в политике, спикерском искусстве, продажах, бизнесе – это *доверие*. Чем больше люди доверяют вам, тем более они открыты для восприятия ваших идей.

## **На доверие влияет все**

Представьте себе качели. Когда вы встречаетесь с клиентом впервые, одна сторона качелей находится очень высоко, буквально задрана в небо. Этот конец представляет собой страхи клиента, который боится допустить ошибки в общении с вами. Другая сторона качелей находится очень низко, почти на уровне земли – примерно на том же уровне, на котором поначалу находится доверие человека к вам.

Все, что вы делаете с первого момента установления контакта – по телефону, электронной почте или при личной встрече – и далее, оказывает влияние на баланс «качелей». Будет повышать уровень доверия или понижать его. В расчет берется все! То, как вы говорите, ходите, одеваетесь, здороваетесь и общаетесь с потенциальным клиентом, или повышает, или понижает доверие к вам. Чтобы сделка состоялась, клиент должен принять ваши рекомендации, его страхи должны развеяться, а доверие к вам вырасти настолько, чтобы он мог спокойно и смело заключить с вами сделку.

Мы часто говорим: «Все любят покупать, никто не любит “покупаться”». Каждый человек относится со скепсисом, подозрением и настороженностью к предложениям любого рода, которые имеют цель убедить его изменить свой образ мыслей или действий. У каждого из нас имеется печальный опыт прошлого, когда мы обжигались, принимая чужие предложения, а потому никто не хочет повторения ошибок. Единственный способ развеять страхи – повышать доверие к себе.

## **Семь шагов к успешной продаже**

Кто бы ни был вашим клиентом – один человек или группа людей, – процесс продаж всегда проходит в семь этапов, или шагов. Вы должны держать их в уме всегда: и когда ведете переговоры с одним клиентом, и когда выступаете перед многочисленной аудиторией. Если пропустить хотя бы один из этих логических шагов, все усилия и старания пойдут прахом.

### **1. Поиск потенциальных клиентов**

Первый шаг на пути к успешной продаже – поиск людей, которые могли бы и пожелали бы купить ваш продукт или услугу в обозримом будущем. Поиск таких людей начинается с определения того, кто ваш идеальный клиент. Каков его возраст, род занятий, образование, должность и предыдущий опыт использования продукта?

Каждый год компании тратят целые состояния на маркетинговые исследования, чтобы выяснить, кто именно с наибольшей вероятностью купит их продукт. Прежде чем вы начнете увещевать потенциального клиента, нужно предельно ясно представить себе, кто он. Кого вы пытаетесь убедить в необходимости покупки?

## Четыре характеристики перспективного клиента

Как определить, какой человек или аудитория будут открыты вашему предложению (и купят то, что вы продаете)? Как правило, перспективного клиента можно определить по следующим четырем критериям.

*Во-первых*, он должен переживать какое-то *неудобство*, которое нельзя облегчить имеющимися средствами. Например, он испытывает чувство неудовлетворенности или вынужден пребывать в зоне дискомфорта, тяготящей его и портящей ему настроение. Прежде чем приступить к продажам, определите, какие именно неудобства должен переживать идеальный клиент, от которых ваш продукт или услуга может его избавить.

*Во-вторых*, хорошим потенциальным клиентом является тот, у кого есть неразрешенная *проблема*, не важно, осознаёт он ее или нет. В некоторых ситуациях человек может даже не подозревать о ее существовании. Но в любом случае вы должны выявить проблему, которую ваш продукт или услуга помогут разрешить самым эффективным способом.

*В-третьих*, перспективный клиент должен испытывать *потребность*, пока еще не удовлетворенную. Он должен нуждаться в некоем улучшении в жизни, которое способен обеспечить ему ваш продукт. Определите, какие потребности может удовлетворить ваш продукт или услуга.

*И, в-четвертых*, перспективным клиентом следует считать того, у кого есть некая недостижимая *цель*. Ваша задача – выяснить, достижению каких именно целей и осуществлению каких улучшений в жизни может поспособствовать ваш продукт, причем поспособствовать своевременно и рентабельно.

### Потенциальный клиент: перспективный или возможный

Первое, что вы должны сделать при проведении торговых презентаций, – отделить перспективных клиентов от потенциально возможных. Вам необходимо задать ряд вопросов, чтобы выявить неудобства, проблемы, потребности и цели клиента, которые ваш продукт или услуга способны устранить или удовлетворить. Правило в такой ситуации гласит: «Нет потребности – нет продажи». Но даже в тех случаях, когда вы выступаете с презентацией, не нацеленной непосредственно на продажи – например, во время деловых встреч, собраний коллектива, корпоративных семинаров и тому подобных мероприятий, – вы должны в своем вступлении коснуться хотя бы одного из четырех перечисленных выше параметров. Коснуться его и сообщить аудитории, что ответ или решение вы как раз и собираетесь изложить далее.

### С самого начала четко сформулируйте проблему

Один из самых популярных способов начать презентацию, рассчитанную на то, чтобы убедить слушателей воспользоваться вашим продуктом, услугой или знаниями, – сказать что-нибудь такое:

По данным страховых компаний, только один из ста сегодняшних служащих к 65 годам станет богатым. Четыре процента будут жить безбедно. У 15 процентов будут отложены кое-какие деньги на черный день. Остальные 80 процентов окажутся или мертвы, или живы, но без гроша в кармане. Они смогут рассчитывать только на свою пенсию или будут продолжать работать ради пропитания. А теперь я расскажу вам, как вы можете попасть в те первые 5 процентов и располагать достаточным количеством денег, чтобы никогда больше о них не думать.

## 2. Установление взаимопонимания и доверия

Можно добиться взаимопонимания с клиентом, задавая уместные вопросы о его деловой и личной жизни и внимательно выслушивая ответы. Вызвать же доверие к себе и повысить шансы на то, что к вашим советам будут прислушиваться, можно, объяснив, как именно ваш продукт или услуга помогла другим людям в ситуации, аналогичной той, в которой оказался потенциальный клиент или ваши слушатели.

Вопросы – очень мощный инструмент для налаживания взаимоотношений. Задавая открытые, честные вопросы, вы демонстрируете потенциальному клиенту, что вам интересны его мысли и чувства и что вам небезразлично, в какое положение он попал. А выслушивая ответ, вы внушаете собеседнику доверие. Чем внимательнее вы будете слушать другого человека, после того как задали ему вопрос, тем больше вы ему понравитесь, тем сильнее он станет вам доверять и тем выше будет его готовность принять ваше мнение.

### **Что нравится покупателям?**

В Национальную ассоциацию менеджеров по закупкам входят тысячи членов. В ней состоят люди, занимающиеся снабжением своих компаний продуктами и услугами стоимостью в миллиарды долларов. Каждый год ассоциация проводит среди своих участников опрос, задавая всего два вопроса: что вам больше всего нравится в торговых представителях, которые обращаются к вам? Что вам меньше всего нравится в этих людях? И год за годом организация получает одни и те же ответы.

Профессиональные покупатели говорят, что им нравятся торговцы, которые задают хорошие вопросы, внимательно выслушивают ответы и пытаются помочь им сделать правильный покупательский выбор. Вот типичный ответ на вопрос, что менеджерам по закупкам нравится в торговом люде меньше всего: «Худшие торговцы приходят и начинают говорить, говорить и говорить о своем продукте, ни о чем меня не спрашивая и даже не слушая, когда я пытаюсь объяснить им, что мне на самом деле нужно».

### **Выслушивайте потенциальных клиентов**

Одним только вниманием хороший слушатель способен растопить лед недоверия и подозрительности, развеять страхи человека или группы людей, с которыми он встречается, и заслужить их доверие. Когда вы станете по-настоящему хорошим слушателем, люди начнут испытывать к вам симпатию, доверять вам и проявлять готовность последовать вашему совету – то есть купить предлагаемый продукт или услугу.

Говорить не значит продавать. Только задавая вопросы, вы сможете стать успешным продавцом. Но нужно быть очень умным человеком, чтобы взять свойство или пользу продукта и переформулировать его в виде вопроса, который наведет потенциального клиента на определенные мысли и подтолкнет его к тому, чтобы дать вам нужный ответ.

### **Перифразируйте заявление в вопрос**

Вместо того чтобы говорить: «Этот копировальный аппарат делает умопомрачительные 32 копии в минуту», вы можете спросить: «Вы знаете, сколько копий в минуту делает обычный копировальный аппарат? Возможно, вы удивитесь, узнав, что он делает всего 18 копий. А эта машина благодаря новой технологии, которую мы разработали, выдает целых 32 копии в минуту». Донося до собеседника информацию, после того как задали ему вопрос, вы производите на него гораздо более сильное впечатление, чем если бы сделали простое, маловыразительное заявление.

Выступая перед аудиторией, какого бы размера она ни была, я постоянно задаю вопросы и затем жду ответа. Во многих случаях у аудитории нет ответа, но всегда, после

того как в воздухе «повисает» вопрос, возникает живое напряжение. Оно-то и приковывает внимание слушателей ко мне и заставляет ловить каждое мое слово. Оно вовлекает их в тему беседы. После чего я даю ответ, как будто сообщаю некий удивительный факт. Аудитории нравится, когда выступление или презентация выстраивается в форме вопросов и ответов.

### **Сфокусируйтесь на взаимоотношениях**

Как сказал профессор Гарвардской школы бизнеса Теодор Левитт: «Все продажи в XXI веке будут ориентированы на взаимоотношения». Иными словами, сегодня именно от качества взаимоотношений с клиентами или аудиторией в первую очередь зависит то, насколько успешно вы сможете влиять на своих клиентов и убеждать их в необходимости купить ваш продукт.

Надо отметить, что *эмоции искажают оценку*. Чем больше вы нравитесь человеку, чем больше он вам верит, тем лучшим ему кажется ваш продукт или услуга. Если вы ему симпатичны, то у него возникает ощущение, что продукт, который вы продаете, имеет более высокое качество и стоит дороже. Он начинает относиться к мелким дефектам и несовершенствам продукта снисходительнее, чем к продуктам ваших конкурентов. Чем больше вы ему нравитесь, тем позитивнее он будет реагировать на все, что вы говорите и делаете.

### **3. Безошибочное определение потребностей**

Проделав первые два шага в процессе продаж – определив, кто ваши потенциальные клиенты, и наладив с ними хорошие, доверительные отношения, – вы наконец перейдете к собственно обсуждению предлагаемого вами продукта. Но потребитель проявит к нему интерес, только если вы с ним сойдетесь во мнении, что у него есть неподдельная потребность, нуждающаяся в срочном удовлетворении, что как раз и могут обеспечить предлагаемые вами продукты, услуги или идеи.

Никогда не ведите себя самонадеянно. Даже если у многих ваших клиентов есть схожие потребности, никогда не делайте поспешных выводов и вольных допущений относительно того, что именно этот клиент испытывает точно такую же потребность, как и все другие, с которыми вы до этого разговаривали.

#### **Примените подход доктора Продаж**

Примерьте на себя роль доктора Продаж. Когда вы идете к врачу, в какой бы области медицины он ни был специалистом, консультация всегда проходит по одному и тому же строго заведенному порядку.

Первым делом врач проводит тщательное *обследование*. Он назначает всевозможные анализы, проверяет кровяное давление, пульс и температуру, а еще задает вопросы о вашем самочувствии в настоящий момент и в недавнем прошлом. Только после этого он переходит ко второму этапу, а именно к постановке *диагноза*. Хороший доктор обсудит с вами результаты обследования и спросит, насколько эти заключения соответствуют вашим ощущениям и наблюдениям. Когда вы согласитесь с диагнозом, врач перейдет к третьему этапу – назначению лечения. Если бы он сразу же выписал вам рецепт, как только вы к нему обратились, не проведя тщательного обследования и не поставив диагноз, то его действия считались бы проявлением профессиональной недобросовестности и преступной халатности.

#### **Сначала выявите потребности**

Надо ли говорить, что при встрече с потенциальным клиентом или стоя на сцене для выступлений перед большой аудиторией вам тоже не следует делать автоматические

допущения и выводы. Если вы примете как данность предположение, что слушателям необходим предлагаемый вами продукт, не постаравшись изучить их «состояние», то проявите такую же профессиональную недобросовестность, только не в области медицины, а в сфере продаж.

Только после того как потенциальный клиент согласится с тем, что он испытывает определенные неудобства, от которых ему хотелось бы избавиться, что у него есть неразрешенная проблема, потребность, которую он хочет удовлетворить, и цель, к которой он стремится, можете представить ему свой продукт или услугу как идеальное для него решение. Начав говорить о продукте раньше, вы убьете в потенциальном клиенте любой интерес, который мог бы в нем проснуться. Собеседник «отключится» и перестанет слушать ваши рекомендации.

#### **4. Проведение презентации**

Лишь теперь, на четвертом этапе процесса продаж, наступает время убедительно представить свой продукт или услугу как лучший (с учетом всех обстоятельств) выбор для конкретного клиента. Вашему продукту не обязательно быть идеальным. Ему достаточно быть просто наиболее подходящим вариантом для конкретного момента, который позволит клиенту решить свою проблему и достичь своей цели.

Хорошая презентация повторяет информацию, которую вам удалось собрать на этапе выявления потребностей клиента, а затем показывает ему шаг за шагом, как с помощью конкретного продукта может быть решена его проблема или достигнута цель. Презентация является не столько попыткой убедить слушателя в чем-то, сколько *демонстрацией* того, что ваш продукт идеально подходит для решения его проблемы или избавления от неудобств.

В ходе презентации, когда вы будете представлять каждое свойство продукта и каждую выгоду от его применения, не забывайте узнавать у клиента его мнение. Хорошие торговцы пытаются получить обратную связь от собеседника на каждом этапе презентации. Плохие стремятся отарабанить заготовленный текст, говорят только о качествах и свойствах продукта и только в самом конце спрашивают: «Ну и что вы об этом думаете?»

Если вы не дадите потенциальному клиенту достаточно времени, чтобы усвоить представленную информацию, у него не останется другого выбора, кроме как ответить вам что-нибудь в таком духе: «Ну что ж, звучит неплохо, но мне нужно подумать». Это означает, что вы не сумели его убедить. Фразы типа «Мне нужно все обдумать» или «Мы посоветуемся» – стандартная для покупателей отговорка, означающая «Прощайте навсегда».

На самом деле люди даже не собираются что-либо обдумывать. Они просто деликатно говорят вам: «Вы провели свою презентацию так быстро, что я не успел ничего понять, а потому не вижу причин, почему я должен покупать у вас что-нибудь прямо сейчас. Спасибо, что зашли».

#### **5. Снятие возражений**

Пятый шаг профессионала на пути к успешной продаже – снятие возможных возражений потенциального клиента и ответы на его вопросы. Не бывает предложений, против которых не могут возникнуть возражения. Поскольку у клиентов, как правило, накоплен достаточно богатый опыт неудачных покупок, они практически всегда задают вопросы о цене, условиях, качестве, пользе продукта и целесообразности его покупки, а также о предложениях конкурентов.

По моим наблюдениям, самую высокую плату за свою работу получают те продавцы, которые тщательно продумали все возможные возражения клиента и на каждое из них подготовили четкий и убедительный ответ. И когда собеседник высказывает свое сомнение,

торговец признает его разумность, благодарит за внимание и затем объясняет ему, как легко снимается это возражение и почему оно не является основанием для отказа от покупки. Плохие продавцы, наоборот, игнорируют или отметают с ходу неудобства клиента. Нередко, услышав возражение, они теряются или начинают злиться, не зная, что ответить. В итоге горе-торговцы проваливают одну продажу за другой.

## **6. Заключение сделки**

Шестой этап процесса продаж – финал сделки. Завершается он тем, что вы просите клиента принять покупательское решение сейчас.

В гольфе есть такое выражение: «По мячу бьешь ради шоу, а закатываешь в лунку ради денег». В продажах все, что вы делали до этого момента, можно сравнить с этим самым битьем ради зрелища. Сейчас наступил момент для легкого толчка, который загонит мяч в лунку. Ваш конечный успех во многом зависит от способности помочь клиенту преодолеть свои колебания или сомнения и принять твердое решение о покупке.

### **Завершение-приглашение**

Закончить процесс продажи, наверное, проще всего, спросив клиента: «У вас остались какие-нибудь вопросы или сомнения, на которые я не ответил?» Если собеседник скажет «нет», можете завершать процесс, приглашая покупателя принять решение. Например, можете сказать: «Ну так почему бы вам не попробовать наш продукт?» Если вы продаете услуги, то лучше сказать: «Почему бы вам не дать нам возможность попробовать?» Если же вы продаете дорогостоящие товары – автомобили, мебель или даже дома, – следует сначала спросить: «Ну как, вам нравится?» Если клиент ответит: «Выглядит неплохо», можете сказать: «Так почему бы вам не забрать его?» или «Почему бы вам не купить его?»

Такой подход – самый легкий и простой из всех способов завершения сделки и при этом исключительно эффективный в случаях, когда клиент убежден, что он сможет извлечь желанные выгоды из предлагаемого продукта.

### **Завершение-директива**

Другим действенным инструментом финализации сделки является завершение-директива. Итак, вы спрашиваете клиента: «У вас остались какие-нибудь вопросы или сомнения, на которые я не ответил?» Если он ответит «нет», вы делаете вывод, что клиент сказал покупке «да», и в ответ говорите: «В таком случае нашим следующим шагом будет...» и далее описываете план действий по оформлению покупки и приобретению клиентом товара или услуги, которые вы продаете. Например, вы можете сказать: «В таком случае нашим следующим шагом будет подписание этих формуляров и чека на 2995 долларов. Я отнесу их в офис, заполню ордер, заведу на ваше имя счет, и в ближайшую среду во второй половине дня мы доставим вам покупку. Как вам такой вариант?»

Завершение-директива имеет тот плюс, что позволяет вам сохранять инициативу и контролировать разговор. Вы подводите продажу или транзакцию к финалу и – все!

### **Завершение сделки – искусство, которому можно научиться**

В продажах многие люди успешно проделывают первые пять шагов, но когда подходит время попросить клиента принять решение о покупке, они впадают в состояние, схожее с параличом. Они чувствуют себя словно заяц, ослепленный светом фар, начинают нервничать и трястись. Их пугает перспектива отказа, который может последовать в ответ на предложение купить продукт или услугу.

К вам это не относится. Ваше дело – освоить технологию завершения сделок, а затем практиковаться и практиковаться до тех пор, пока не научитесь в любой ситуации делать предложение об оформлении заказа на покупку совершенно естественно, спокойно и результативно.

### **Как попросить клиента принять решение о покупке**

Много лет назад я продавал дисконтные карты в ресторан, для чего обходил офисы в округе один за другим. Каждый раз я устраивал восторженную презентацию, но когда приходило время попросить своих слушателей совершить покупку, просто немел от ужаса и еле заставлял себя вымолвить: «Итак, что вы решили?»

Кажется, у всех клиентов наготове был один ответ: «Ну что ж, звучит неплохо. Но мне надо подумать. Как надумаю – позвоню». Через несколько недель, кажется, уже весь город только тем и занимался, что «думал» над моим предложением. Но никто так и не позвонил. Вскоре я понял, что фразы клиента «мне надо подумать» или «позвоните в другой раз» просто означают вежливый отказ. Так продолжалось до момента, когда я сделал важное открытие. Я понял, что проблема не в клиентах и не в моем продукте, а во мне! В моем страхе. Он не давал мне задать клиенту заключительный вопрос. И я решил, что с этого дня и впредь я не дам себя смутить.

На следующее утро я вошел в офис одного потенциального клиента и устроил небольшую презентацию. Он кивнул, улыбнулся и сказал: «Ну что ж, звучит неплохо. Но мне надо подумать. Позвоните мне как-нибудь». Я собрал волю в кулак и сказал: «Я не перезваниваю». Он посмотрел на меня в упор и спросил: «Что вы сказали?» Я повторил: «Я не перезваниваю. Вы уже знаете все, что нужно, для решения о покупке. Почему бы вам не принять его прямо сейчас?»

И тогда он произнес те волшебные слова, которые перевернули мою карьеру продавца: «Ну, раз вы не перезваниваете, я приму решение прямо сейчас». Он подписал бланк заказа и заплатил требуемую сумму. Я вышел из офиса, не чуя под собой ног от счастья. Тут же завернул в следующий офис, выступил со своей презентацией, и, когда клиент сказал: «Ну что ж, звучит неплохо. Но мне надо подумать. Позвоните мне как-нибудь», я выдал тот же ответ: «Простите, но мы не перезваниваем. Вы уже знаете все, что нужно, для решения о покупке. Почему бы вам не принять его прямо сейчас?»

И он его принял. И следующий клиент его принял, и следующий за ним тоже. С этого момента мне удавалось продать свой продукт практически каждому, с кем я заговаривал. За день я продал больше карт, чем мне удалось продать за неделю до этого – до того момента, когда я начал требовать от клиентов принять решение.

### **В отказе нет ничего личного**

Позже, вспоминая то время, я осознал, что проблема заключалась в моем страхе и неспособности задавать заключительный вопрос. Иногда страх отвержения – и в жизни, и в бизнесе – разрастается до таких размеров, что вы упускаете даже активно заинтересованных в продукте клиентов. Один из способов преодоления этого страха – осознать, что в отказе нет ничего личного. Если люди настроены негативно по отношению к вам и вашему продукту, то знайте, это не имеет ничего общего с вашими личными качествами, как, впрочем, возможно, и с качествами продукта, который вы предлагаете. Дело, скорее, в другом – в самом клиенте или в том, что он вырос и живет в обществе, перегруженном коммерческими предложениями. В подобной ситуации человек просто вынужден отвечать отказом, чтобы не оказаться погребенным под грузом покупательских решений. В отказе нет ничего личного.

## **7. Повторные продажи и рекомендации**

Седьмым шагом в процессе продаж следует считать осуществление повторных продаж или получение рекомендаций от довольных клиентов. Чтобы добиться этой цели, вы должны хорошо заботиться о своих клиентах после продажи, особенно сразу после принятия ими решения о покупке.

### **Что делать, чтобы покупатель не пожалел о своем решении**

Вероятность того, что покупатель пожалеет о своем решении или передумает, наиболее высока именно сразу после покупки. Вам следует быть к этому готовыми.

Хорошие продавцы тщательно продумывают то, как им следует вести себя после заключения сделки. Они делают все возможное, чтобы клиенты остались довольны как самим продуктом, так и его доставкой, установкой и обслуживанием, причем довольны настолько, чтобы продолжать совершать покупки именно у этого продавца и рекомендовать его своим друзьям и коллегам.

### **Самые простые и выгодные продажи**

Получить повторный заказ у довольного клиента в десять раз проще, чем превратить в клиента человека, прежде ничего у вас не покупавшего. Иными словами, на получение заказа на повторную покупку требуется в десять раз меньше времени, денег и сил, чем на то, чтобы проделать все шаги сначала и обзавестись совершенно новым клиентом. А все потому, что вы уже заслужили доверие довольного клиента.

Продать продукт человеку, которому вас рекомендовал довольный клиент, в 15 раз проще, чем найти «холодного» клиента и пройти с ним все шаги процесса продажи с нуля. Проще говоря, на то, чтобы продать свой продукт человеку, получившему хорошие отзывы о вас, уйдет всего одна пятнадцатая тех сил, времени и средств, которые иначе вы затратили бы на завоевание совершенно нового покупателя. Дело в том, что в общении со знакомым вашего старого клиента вы «выезжаете» на доверии, который тот питает к порекомендовавшему вас человеку. Клиент уже вам доверяет и убежден, что продукт у вас качественный. От вас требуется немного: предельно ясно представлять себе конкретные нужды или проблемы нового клиента и показать ему, что ваш продукт или услуга сможет удовлетворить его потребность и решить его проблему, ну и, конечно, попросить его сделать заказ.

### **Продажа группе лиц: особенности коллективной презентации**

Сегодня многие продукты и услуги стали гораздо более сложными, чем прежде. При простых продажах решение принимает один человек, и вы общаетесь только с ним. При продаже сложных продуктов нередко приходится иметь дело с целой группой людей и устраивать презентации одновременно перед ними всеми.

Независимо от того, собираетесь вы выступать один или вашу компанию будет представлять несколько человек, всегда при проведении презентации для «коллективного органа принятия решений» необходимо сделать несколько шагов.

### **Понять, как принимаются решения о покупке**

Первым делом ознакомьтесь со структурой и зонами влияния в компании или организации, являющейся вашим потенциальным клиентом. Как в ней происходит принятие решений? Как они принимались в прошлом? Какими соображениями руководствуются компании из этой отрасли, особенно при принятии решений о покупке

продуктов или услуг того типа, который продаете вы?

У каждого человека есть своя стратегия покупок. У компаний – тоже. Одни любят вести переговоры с множеством продавцов. Другие предпочитают выстраивать крепкие, доверительные отношения с одним поставщиком и иметь дело только с ним. Нередко компании организованы таким образом, что несколько менеджеров хотят встретиться с продавцом и убедиться, что он тот самый человек, который сумеет удовлетворить потребности их организации. В любом случае вам необходимо при первом же контакте с компанией выяснить, как в ней принимаются решения.

### **Узнать, кто будет принимать решение**

Прежде чем проводить групповую презентацию, узнайте, кто будет присутствовать на ней со стороны клиента. Уточните имена, должности и сферы интересов этих людей. Еще лучше позвонить по телефону каждому из них и узнать, что его лично больше всего беспокоит и что он рассчитывает узнать о продукте во время встречи с вами.

Помните: подготовка – признак профессионализма. А самое главное, что вам нужно сделать во время подготовки, – понять, каковы потребности людей, перед которыми вы собираетесь выступить. Следует узнать, что они считают самым важным и необходимым для того, чтобы принять или поддержать принятие решения о покупке продуктов предлагаемого вами типа.

### **Выяснить, за кем последнее слово**

В любой команде, принимающей решения, всегда есть один человек, который вправе сказать «да». Все остальные могут говорить только «нет». Ваша задача – определить, за кем последнее слово. Кто тот человек, который может принять или отменить решение о покупке. В одних случаях он сам себя проявит и будет постоянно задавать вам вопросы. В других – просидит тихо и позволит задавать вопросы всем остальным. Но, как бы то ни было, вам придется выяснить, кто он, и именно ему адресовать свои комментарии во время презентации.

### **Определить ключевую пользу**

Каждое покупательское решение продиктовано некоей ключевой выгодой. Чтобы принять решение о покупке, клиент должен быть убежден, что эту выгоду он обязательно получит. Поэтому до начала презентации вам следует узнать у кого-нибудь из сотрудников компании, ради какой выгоды их организация могла бы принять решение о покупке вашего продукта или услуги.

### **Отмести ключевое возражение**

Затем нужно обнаружить главное препятствие – основное возражение против покупки. Что может сдерживать клиента и не давать ему заключить с вами сделку?

Ответ на этот вопрос следует искать в истинных потребностях клиента и его прошлом опыте. Если у вас есть знакомый, работающий в данной компании, поинтересуйтесь у него, какова главная помеха, из-за которой решение о покупке может быть отложено или отменено?

Если хотите совершить сделку, вам просто необходимо ответить себе на этот вопрос. Вы должны точно знать, в чем больше всего нуждается и чего хочет клиент, и в то же время – что может заставить его колебаться или откладывать покупательское решение. После этого следует сфокусироваться на основной выгоде, подчеркивать ее снова и снова и в то же время показать, как можно устранить главное препятствие, и развеять основные

страхи, если клиент решит сотрудничать с вами.

## **Говорите как профессиональный спикер**

Если вы готовитесь к выступлению на публике и особенно если собираетесь убедить аудиторию последовать вашим рекомендациям, подумайте о том, как вы можете использовать перечисленные семь шагов процесса профессиональных продаж. Они помогут вам сделать свою презентацию более четкой и эффективной.

Выясните, какие неудобства испытывает аудитория, от которых можно избавиться, приняв ваше предложение. Определите, какую из своих проблем аудитория сможет решить, если последует вашим рекомендациям. Выявите ту потребность, которую вы можете помочь удовлетворить, или ту цель, которой благодаря вашему содействию можно достичь.

## **Наладьте отношения доверия и взаимопонимания**

Выделите немного времени в начале выступления, чтобы завязать с аудиторией хорошие, доверительные отношения. Задайте слушателям определенные вопросы и подождите, пока они на них ответят – вслух или про себя. Будьте сердечными, доброжелательными, общительными и показательно счастливыми от возможности общаться с ними. Такое поведение вызывает у людей симпатию, доверие и готовность к восприятию вашего послания.

## **Выясните потребности аудитории**

Помогите публике уяснить, какие у нее есть потребности. Помните: многие потенциальные клиенты часто не осознают, что нуждаются в чем-то, что ваш продукт или услуга способны предоставить. Только тогда, когда вы начнете задавать вопросы и делиться своими мыслями, они поймут, что предложенное вами им необходимо и они хотели бы его заполучить.

## **Ясно изложите свои идеи**

Представьте свой продукт или услугу как идеальный выбор для ваших слушателей. Вы можете высказать предположение, что существуют два или три способа удовлетворить их потребность или решить проблему, а затем показать, что в настоящий момент, с учетом всех обстоятельств, ваш вариант подходит для этой группы людей лучше всех остальных.

## **Обсудите беспокойство слушателей**

Сами назовите их возражения и тревоги, например «На этом этапе люди часто спрашивают меня...», и огласите главное возражение или довод в поддержку того, почему не стоит заключать сделку. А затем скажите: «На этот вопрос есть один очень простой ответ. Чтобы решить эту проблему, мы...»

## **Закончите призывом к действию**

В конце выступления попросите аудиторию совершить некое конкретное действие. Недостаточно просто закончить свою речь и пустить все на самотек. Вы должны сделать убедительное и волнующее заявление и призвать людей совершить нечто такое, на что они, возможно, никогда ранее не решались. Действие, которое вы попросите людей выполнить сейчас же, должно быть понятным для слушателей – точно так же, как оно должно быть

понятным для клиентов. Расскажите им, насколько лучше они себя почувствуют после того, как примут вашу идею. Тем самым вы сделаете шаг, аналогичный фокусировке на повторных продажах и получению рекомендаций для других клиентов.

Люди готовы меняться, только если чувствуют, что потом им будет житья лучше, чем прежде. Поэтому в своих заключительных словах следует подчеркнуть, насколько лучше пойдут дела у слушателей, если они последуют вашему совету.

## Резюме

В определенном смысле любое выступление – это торговая презентация. И то и другое представляет собой попытку убедить людей начать действовать иначе, не так, как раньше, до того момента, как вы поделились с ними своими мыслями. Овладев мастерством торговых презентаций, вы обнаружите, что уже прошли большую часть пути к тому, чтобы войти в число 10 процентов лучших представителей вашей отрасли.

## Об авторе



Брайан Трейси – один из лучших спикеров США, автор множества бестселлеров, ведущий консультант и тренер в области личного и профессионального роста. Суммарная аудитория его выступлений за год составляет более четверти миллиона человек, а их тематика охватывает весь спектр вопросов от персонального успеха и лидерства до эффективности управления, креативности и мастерства продаж. Брайан Трейси – автор более 40 книг и более 350 обучающих аудио- и видеопрограмм. Многие его работы были переведены на другие языки и сегодня известны в 52 странах мира. Вместе с Кэмпбеллом Фрейзером он разработал целый комплекс передовых программ подготовки и повышения квалификации бизнес-коучей, тренеров и консультантов.

Клиентами консалтинговых услуг Брайана Трейси стали больше тысячи компаний, среди которых такие гиганты, как IBM и McDonnell Douglas, а также ассоциация «Круглый стол миллионеров». Более двух миллионов человек прошли обучение у него на тренингах. Его идеи прошли проверку временем и доказали свою эффективность и быстрое действие. Клиенты Трейси, участники его семинаров и читатели книг осваивают целый ряд приемов и стратегий, которые можно сразу же начать применять на практике, чтобы добиваться высоких результатов в профессиональной и личной жизни.