**Публичные выступления, вып. 1**

Оглавление

[Гендиректор публично дал обещание, но не выполнил его. 2](#_Toc8820873)

[Как руководителю общаться с прессой 8](#_Toc8820874)

[Публичность руководителя: что выигрывает компания 10](#_Toc8820875)

[Пять мифов о публичном выступлении 14](#_Toc8820876)

[**Эмоциональное выступление: как не выглядеть идиотом** 18](#_Toc8820877)

[Только спокойствие: как перестать нервничать перед выступлениями 20](#_Toc8820878)

[Сигналы успеха: шесть приемов, которые помогут выглядеть уверенно 23](#_Toc8820879)

[Как перестать «мычать» во время выступлений и переговоров 24](#_Toc8820880)

[Шутки не для женщин? 27](#_Toc8820881)

[Шесть способов стать увереннее на публике 29](#_Toc8820882)

[Чтобы к вам прислушались, перестаньте наконец болтать 31](#_Toc8820883)

[5 советов для выступающих без подготовки 33](#_Toc8820884)

[Выбор местоимений важен для самоконтроля 34](#_Toc8820885)

[7 правил успешных рассказчиков 36](#_Toc8820886)

[7 способов завладеть вниманием 38](#_Toc8820887)

[Речь Линкольна 40](#_Toc8820888)

[5 фишек, о которых не знает 90% выступающих публично 42](#_Toc8820889)

[Правильное дыхание — ключ к успеху во время публичных выступлений 44](#_Toc8820890)

[Пять мифов о публичном выступлении 46](#_Toc8820891)

[Эмоциональное выступление: как не выглядеть идиотом 50](#_Toc8820892)

[Только спокойствие: как перестать нервничать перед выступлениями 51](#_Toc8820893)

[Сигналы успеха: шесть приемов, которые помогут выглядеть уверенно 54](#_Toc8820894)

[Как перестать «мычать» во время выступлений и переговоров 56](#_Toc8820895)

[Как подготовиться к панельной дискуссии 58](#_Toc8820896)

[Стив Джобс»: советы тем, кто хочет стать идеальным оратором 60](#_Toc8820897)

[Шесть рекомендаций от Уинстона Черчилля, как успешно выступать на публике 62](#_Toc8820898)

[Уроки ораторского мастерства от Цицерона 66](#_Toc8820899)

[Говорите проще! Как повысить качество делового общения 66](#_Toc8820900)

[Самоирония: правила безопасности 69](#_Toc8820901)

[**Вернуться в каталог сборников о деловом общении**](http://учебники.информ2000.рф/kommunikation2/kommunikation3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Гендиректор публично дал обещание, но не выполнил его.

**Как восстановить авторитет руководителя**

**Алла Пискунова**

**Крупное рекламное агентство получило выгодный заказ – организовать на Дне города рекламную кампанию ведущих фирм региона. Времени на все – только неделя. Руководитель агентства собрал лучших дизайнеров и менеджеров по привлечению рекламы и сказал: «Надо серьезно и усиленно поработать. Если все сделаете, выплачу премию». Сотрудники напряглись и все успели. Но премий не получили. Одному из сотрудников директор бросил: «Были накладки, доходы – ниже, чем ожидалось. Обойдетесь».**

Об этом случае сразу узнала вся компания. В коридорах, курилках, столовой сотрудники только и судачили о том, как непорядочно руководство поступило с сотрудниками. Люди говорили, что, конечно, не в деньгах счастье, сотрудники рады, что помогли агентству достойно выглядеть на Дне города, но суть в другом – что руководство не держит слово. Кроме того, персонал стал думать, что «золотой телец» генеральному директору важнее человеческих отношений и морали. Он сказал, что доходы оказались ниже, чем ожидалось. Но все же они были. Значит, можно было выплатить хотя бы небольшую премию, чтобы поощрить активистов.

В принципе этот случай мог остаться и без внимания HRде-партамента. Но через некоторое время повысилась текучесть, причем ушли и некоторые ключевые сотрудники – из тех, кто участвовал в той подготовке компании к Дню города. Линейные руководители стали жаловаться, что люди демонстрируют равнодушное отношение к работе, некоторые даже устраивают саботаж, всем отделом срывая планы. На форумах в Интернете появились негативные отзывы о руководстве компании. Возникла угроза ухудшения HR-бренда компании. Это стало следствием потери авторитета руководства в глазах подчиненных. HR-директор решил разобраться и выработать меры, направленные на то, чтобы укрепить авторитет генерального директора и имидж компании.

Татьяна КУЗЬМИНА,

директор департамента по организационному развитию и управлению персоналом компании «АвтоСпецЦентр»

**Нейтрализуйте неформального лидера, если он подрывает авторитет руководителя**

В моей практике был такой случай. Неформальный лидер пытался подорвать авторитет нового управленца: находил в его работе малейшие ошибки и выставлял их напоказ. Кроме того, он пытался сблизиться с руководителем, давал ему «дельные» советы. Руководитель иногда следовал им, и сотрудники стали думать, что новый начальник не самостоятелен, не компетентен в бизнес-процессах. Чтобы спасти ситуацию, HR-служба, во-первых, провела неформальные встречи с сотрудниками. Во-вторых, с руководителем стал работать коуч. И в-третьих, мы показали неформальному лидеру, что он нам ценен как эксперт, а решения должен принимать именно руководитель. Через некоторое время мы перевели неформального лидера в другой коллектив с небольшим повышением. Но руководитель в том коллективе был сильный!

**Золотое правило: не принимать поспешных мер, не делать скорых выводов**

Если начать быстро что-то предпринимать, то можно допустить ошибку и не просто не исправить положение, а напротив, усугубить его. Например, если начать в пику негативной информации распространять позитивную информацию о руководстве (публиковать на корпоративном сайте), то ее никто не воспримет всерьез.

**Пример**

Гендиректор мясокомбината слыл рачительным хозяином, знающим цену деньгам и умеющим их тратить. Многие его считали скупым: при достойной зарплате директор ездил на машине Ford без водителя и жил в обычной «хрущевке». Но однажды в местной газете вышла публикация, которая произвела эффект разорвавшейся бомбы. В статье говорилось, что руководитель мясного комбината (хотя ни комбинат, ни фамилия человека не назывались, все поняли, о ком речь) проиграл в казино крупную сумму денег. Сотрудники узнали своего шефа с другой стороны и очень негативно были к нему настроены, так как прекрасно осведомлены, сколько усилий требуется приложить, чтобы добиться хотя бы пустяшной прибавки к зарплате. Чтобы реабилитировать руководителя и показать, что он способен тратить деньги на нужды людей, HR-директор посоветовал ему перечислить некую сумму на благотворительность. Однако, узнав об этом, сотрудники еще больше невзлюбили руководителя. И за то, что пытается казаться лучше, чем есть на самом деле, и за то, что тратит деньги на что угодно, только не на своих сотрудников.

Поэтому не торопитесь что-либо предпринимать. Избегайте непродуманных действий. Дождитесь, пока страсти улягутся. И разберитесь в том, что же на самом деле произошло. Может быть, у генерального директора были свои причины поступить так, а не иначе. Чтобы принять решение, необходимо выслушать обе стороны, понять, что именно в поступке руководителя вызвало у сотрудников такую негативную реакцию. Если поступок действительно был ошибкой, HR-директор увидит, с помощью каких действий он сможет реабилитировать позицию руководителя.

**Поговорите с генеральным директором. Возможно, премию сотрудники не заслужили**

Такое не исключено. Может быть, сотрудники не оправдали надежд, которые возлагал на них руководитель компании. Ведь он сказал, что были накладки. Значит, не все было сделано качественно. Уличите подходящий момент и спросите гендиректора, что же на самом деле произошло с этими премиями. Выслушайте его точку зрения. Но в то же время объясните: если факт выплаты премии заранее никак не связывался с тем, будут накладки или нет в ходе мероприятия, то решение не выдавать поощрение сотрудникам действительно предстает как неподобающее. Все выглядит так, как невыполненная договоренность. И люди будут думать, что нельзя верить словам руководителя компании. Если Вы увидите, что и гендиректор это уже понял, предложите сделать первый шаг на пути к восстановлению авторитета – объясниться с сотрудниками. Ведь признавать свои ошибки – удел сильных личностей.

Мария ДВОРМАН,

Директор по персоналу компании Adecco Group Russia

**Если руководитель сделал что-то неправильно, для этого есть две причины. Какая именно у вас?**

Не так важно, что именно руководитель сделал неправильно. Важнее понять почему. Только выявив настоящую причину, можно приступать к восстановлению авторитета руководителя. А причин может быть две: либо несовпадение ожиданий сотрудников и действительнос-ти, либо поведение гендиректора, которое не вписывается в общепринятые нормы морали. Если причина в расхождении ожиданий сотрудников и реальности, то порекомендуйте руководителю быть ближе к ним – интересоваться, с какими сложностями они сталкиваются на работе, максимально открыто и подробно объяснять свои решения, рассказывать о планах компании. Если же руководитель совершил неэтичный поступок, то ему нужно быть более иск-ренним, демонстрировать, что он уважает людей, с которыми работает, готов всегда быть честным, не давать пустых обещаний.

**Пусть гендиректор объяснит свой поступок сотрудникам. Но не выплачивайте премию**

Иначе все будет выглядеть так, будто руководитель оправдывался, почувствовал себя виноватым или даже чего-то испугался и выплатил обещанные премии. Авторитет руководства это не повысит. Получив вознаграждение, cотрудники запомнят прежде всего, как они его получили. И эти воспоминания будут негативными. Кроме того, если сотрудникам удастся однажды что-либо вытребовать у руководства компании, они подумают, что можно так действовать и впредь. На повышение авторитета руководителя это не повлияет. Поэтому лучше действовать иначе.

Предложите гендиректору снова собрать тех, кого он привлекал к срочной работе над проектом, и объяснить логику своего решения не выплачивать им вознаграждение. Например, указать на то, что действительно не все было сделано так, как нужно, что привело к накладкам и снижению доходов. Необходимо конкретно обсудить: какая прибыль ожидалась и на сколько она снизилась из-за ошибок команды, потеряли ли по итогам мероприятия клиентов или нет. После «разбора полетов» можно предложить четкие критерии успешности мероприятия и использовать их в следующем проекте. Этот шаг поможет сохранить ценных сотрудников, и они поймут решение руководства.

Порекомендуйте руководителю во время разговора с сотрудниками избегать интонаций человека, который оправдывется и выглядит неуверенным, а также соблюдать еще некоторые правила (как нужно объясняться с подчиненными, см. ниже).

**Пример**

В компании всем сотрудникам предоставляли компенсацию на обеды – 200 рублей в день. Причем, когда случился кризис 2008 года, руководитель компании написал на корпоративном сайте, что несмотря ни на что компенсацию сохранят. Так и было некоторое время. Но однажды, получив зарплату, сотрудники заметили, что компенсации нет. Это было неожиданностью для всех, включая HR-директора. Люди предполагали, что все же оплату обедов могли отменить из-за кризиса. Но ведь обещали не делать этого. Оставалась неясность. HR-директор решил уточнить, в чем дело, у генерального директора. Оказалось, собственник бизнеса отдал распоряжение снять компенсацию, проанализировав финансовые показатели компании. Директор по персоналу убедил руководителя компании, что в такой ситуации не стоит молчать, а нужно выступить перед коллективом и все объяснить. Так и поступили. Генеральный директор рассказал о том, что отмена компенсации обедов – мера вынужденная и временная, вызвана осложнением ситуации для бизнеса на рынке. Но руководитель заверил: как только положение в экономике нормализуется, компенсация будет возвращена и даже в большем размере. Сотрудники позитивно восприняли выступление гендиректора.

**Порекомендуйте ввести новые бенефиты для отдельных категорий сотрудников**

Скажем, **усилить какие-либо льготы, предоставляемые в составе соцпакета** наиболее результативным (ключевым) сотрудникам или всем работникам. Порекомендуйте генеральному директору самостоятельно объявить об этом – на собрании коллектива компании или разместив информацию на сайте. Руководитель может подчеркнуть, что компания хорошо работала, реализовала интересные проекты и сотрудники заслужили поощрение. Учтите: для подчиненных важно, чтобы хотя бы изредка к ним обращался руководитель компании. А если для этого есть приятный повод, то гендиректор будет выглядеть в их глазах более человечным, мягким и понимающим нужды и потребности простых людей. Это, несомненно, работает на укрепление его авторитета.

Руководитель может ввести, к примеру, **новую программу для работающих мам**, у которых малолетние дети. Предположим, для них вводится гибкий график, появилась возможность приводить ребенка на работу, для чего открыта детская комната и помещение для кормления. Можно ввести профессиональный конкурс или **традицию в конце года определять лучших и награждать их** туристической путевкой или премировать. Все это сотрудники оценят по достоинству и увидят, что гендиректор способен заботиться о них и не ставит выше всего «золотого тельца».

**Схема. Как гендиректор может объясниться с подчиненными и не выглядеть при этом неуверенно**

**Пример**

В крупной производственной компании прошел слух, что проект, который недавно был запущен, скоро закроется из-за финансовых сложностей. Многие сотрудники, которые работали на этом стартапе, начали искать работу, оптимизм у них поубавился, люди во всем винили начальство. Чтобы развеять слухи и укрепить авторитет гендиректора среди подчиненных, Директор по персоналу организовал небольшой фуршет для линейных руководителей.

На фуршете присутствовал генеральный директор и в неформальной обстановке рассказал, что определенные финансовые сложности есть. Но указал на обстоятельство, позволяющее делать позитивный прогноз: компания участвует в крупном тендере и имеет шанс его выиграть. Это позволит продолжать проект. Кроме того, руководитель компании ответил на вопросы, которые волновали линейных менеджеров и их подчиненных: «Не начнутся ли задержки заработной платы на фоне этих событий?», «Какого рода эти сложности и как руководство собирается решать возникшие проблемы?» Подобный шаг укрепил командный дух, сотрудники оценили открытость руководства и его готовность к диалогу, были готовы к некоторым трудностям.

Иван КАНАРДОВ,

руководитель отдела бизнес-консалтинга компании MOLGA Consulting

**Примите три меры: убедите руководителя признать ошибку, разработайте план мероприятий, устраните провокаторов**

Признать ошибку надо в течение одного-двух дней после того, как гендиректор совершил проступок. Разошлите письмо по электронной почте или организуйте собрание, на котором выступит руководитель. После этого в течение примерно двух месяцев люди будут привыкать к тому, что случилось. Именно в этот период HR-директор должен реализовать программу действий по повышению авторитета. Поработайте с внутренними убеждениями руководителя, наладьте обратную связь с персоналом, особенно с теми, кто настроен негативно. Но не перегибайте палку! Если отношения с руководителем сделать слишком неформальными, это превратится в панибратство. Чтобы закрепить авторитет руководителя, не пренебрегайте третьим этапом. Избавьтесь от провокаторов, по-прежнему желающих скомпрометировать руководителя, оцените удовлетворенность.

**Позиционируйте руководителя в нужном свете. Поможет реальная история из жизни**

Наверняка в жизни руководителя были и трудные времена, и счастливые моменты. О них можно рассказать так, что сотрудники будут восторгаться своим руководителем, считать его образцом гражданской позиции и профессионализма. Конечно, история или легенда должна быть яркой, убедительной, понятной и поучительной. Тогда работники компании легко запомнят ее\*.

**Пример**

В сети пиццерий Domino’s Pizza в США сотрудники пересказывали недавнюю историю, которая давала представление о том, насколько клиенто-ориентирован президент этой сети. Однажды так случилось, что в одной из пиццерий в маленьком городе проводили песенный фестиваль и заказов было столько, что закончились запасы муки. Стало ясно, что заказов гораздо больше, чем теста, и многие клиенты не смогут получить пиццу. Об этом стало известно президенту пиццерий, и он в самый разгар рабочего дня зафрахтовал небольшой самолет, загрузил туда муку и направил в пиццерию. Благодаря этому удалось большую часть заказов выполнить. Но некоторые клиенты не пожелали ждать, пока прилетит самолет, и отменили заказы. Из-за этого президент целый месяц ходил с красной повязкой на рукаве. Ее он надевал всегда, когда хотел показать, что переживает.

Цезарий ПИСКОРЦ,

Директор по персоналу Philips в России, Украине, Беларуси и Средней Азии

**Руководителю стоит определиться с тремя вещами: что перестать делать, что начать и что продолжить**

Для этого ему понадобится помощь тех людей, которых он уважает и которым доверяет. Пригласите их к генеральному директору (не всех сразу, а каждого на беседу tete-a-tete), объясните, в чем проблема, и попросите высказаться по такой формуле – что, по их мнению, руководителю нужно перестать делать, что стоит продолжать делать и что начать делать (с нуля), чтобы проблема была решена. Этот способ прекрасно работает. Руководителю становится очевидно, что в его действиях действительно ценно для других, а что, наоборот, способствует подрыву авторитета и репутации. Полезно повторить эту обратную связь через пять-шесть месяцев, чтобы ошибка не случилась снова.

**Задействуйте неформальных лидеров. Пусть они доносят важную информацию и легенды до коллег**

Как правило, в любой компании существует круг людей, которые приближены к руководству либо в силу профессиональных обязанностей (секретари, референты, помощники, топ-менеджеры), либо в силу личных обстоятельств (сотрудники, которые были знакомы с гендиректором еще до того, как стали работать в его подчинении, либо специалисты, пользующиеся авторитетом в компании и у руководства). Словом, неформальные лидеры. Обычно у этих людей все стараются узнать новости о том, что происходит «наверху», какие планы у компании. Используйте неформальных лидеров для того, чтобы позиционировать в нужном свете руководителя. Пусть они **рассказывают коллегам о таких поступках шефа, которые характеризуют его с положительной стороны**. Скажем, как он отверг предложение о переходе на другую более высоко оплачиваемую работу, либо в администрацию города или области, так как считает компанию своей родной и не хочет бросать ее со всеми ее проблемами. Задействуйте сарафанное радио для формирования достойного имиджа руководителя компании.

**В компании работает много молодежи? Подскажите, как стать для нее ближе**

Например, в одной из компаний генеральный директор занимался сноубордом и скейтбордом. Однажды после новогодних праздников он привез фотографии, на которых видно, как он катается в горах, и разместил в своем блоге. Их увидели молодые сотрудники и прониклись уважением к руководителю компании, он стал для них своим. Иначе говоря, пусть Ваш шеф займется тем, что оценят сотрудники. Они увидят, что он успешен не только в бизнесе, но и в личной жизни.

**Пример**

Когда Президентом России стал Владимир ПУТИН, то первое, чем он вызвал симпатию у наиболее активной части населения, – своим моложавым видом и хорошей физической формой. Его предшественники не могли похвастаться тем же. Образованную часть общества подкупала способность президента четко мыслить и выражать то, о чем думает, свободно говорить на иностранном языке. Когда же стало известно, что президент еще и занимается дзюдо, умеет пилотировать самолеты, его рейтинг и авторитет еще больше возросли во всем мире. Причем как среди молодежи, так и у старшего поколения. Грамотное позиционирование привело к нужному результату.

Светлана КОЛОСОВА,

президент консалтинговой группы «Старая Площадь»

**Объясняйте, что руководитель тоже может ошибаться, и это не трагедия**

Укажите причину: в работе руководителя много стрессов. Они и приводят порой к ошибочным решениям. Чтобы сотрудники это понимали, внедряйте в корпоративную культуру такой подход: всем людям, в том числе и руководителям, свойственно ошибаться. Это нормально и естественно. Не надо скрывать ошибки или рассматривать их как что-то критичное и непоправимое. Просто надо сразу обдумать, как можно их исправить, и предпринять для этого определенные действия. Чтобы так и было, создайте в компании нормальную рабочую атмосферу и устраняйте двойные стандарты или двойную мораль, когда к одним сотрудникам применяются одни критерии и требования, а к другим – иные.

**Предложите проводить неформальные обеды с лучшими сотрудниками компании**

Этот вариант, конечно, не подойдет для всех руководителей. Многое зависит от того, насколько свободно и раскованно руководитель компании умеет вести себя, находясь в неформальной обстановке с большим количеством подчиненных. Да и сами подчиненные большинства российских компаний будут сильно удивлены поначалу от такого формата общения с гендиректором (такой формат принят в западных компаниях).

Но опыт показывает: подобные мероприятия (к тому же мало затратные!) серьезно повышают лояльность персонала, так как вызывают чувство, что их понимание целей компании совпадает с тем, что думает об этих целях руководство, возникает ощущение синхронности и общности в действиях, взаимопонимания и выстроенных коммуникаций. Проводить неформальные обеды или чаепития стоит не чаще двух раз в год. Попросите генерального директора учесть два главных пожелания по поводу того, как сделать встречу наиболее эффективной. Во-первых, лучше не опаздывать на обед или чаепитие с сотрудниками. Иначе они станут думать, что к этому мероприятию руководитель относится несерьезно. Во-вторых, не подчеркивать во время общения свое положение и высокий статус, а, напротив, быть с работниками как бы на одном уровне. Этому способствуют искренняя улыбка, приятные манеры руководителя. Сотрудники увидят, что их шеф, хотя и умен, и лидер по натуре, не проявляет высокомерия и зазнайства. За это обычно уважают.

**Через некоторое время посоветуйте проявить социальную ответственность**

Скажем, пусть руководитель даст распоряжение перечислить некую сумму на благотворительные нужды – в детский интернат для детей без родителей или в дом престарелых. Напишите об этом на корпоративном сайте. Обычно сотрудники ценят такие поступки работодателей и гордятся, что работают в компании, которая занята не только зарабатыванием денег, но и стремится поддерживать нуждающихся. Особенно высоко оценивают это пожилые работники, которые более зрелы, чем молодые, и понимают, как это важно.

# Как руководителю общаться с прессой

[Борис Щербаков](http://hbr-russia.ru/blogs/602/)

08.05.2015

Начать следовало бы с традиционного для подобных случаев заявления о разграничении ответственности за сказанное. Того, что в корпоративном английском называется «disclaimer»: «Настоящим заявляю, что все нижесказанное является выражением исключительно моего собственного мнения, не является ни в коей мере представлением мнения нанимающей меня компании…». Ну, и так далее что-то в этом роде, на чистом юридическом языке. Хорошо составленный документ с инструкциями может быть достаточно объемным, не таким, конечно, как в профайле на IPO, но все же.

В любой крупной корпорации существует целостная и четко отстроенная система допуска к выражению своего мнения для внешнего мира в СМИ, и с течением времени и карьерным прогрессом вам все чаще придется сталкиваться с ситуацией, когда на оконечности этого провода вдруг оказываетесь вы. И говорить нужно сейчас, и вопрос застал вас врасплох, и не ответить нехорошо, в общем, катастрофа. Общее и, пожалуй, первое фундаментальное правило дисциплины комментариев прессе состоит в том, что давать таковые могут (!) лишь определенные сотрудники, и хорошо, если вы в этом списке.

И совсем плохо, если вас в списке нет, а вы сочли возможным какой-нибудь малозначащий, по вашим понятиям, вопрос прокомментировать. Это грубое нарушение правил, и настройтесь на внутреннее расследование и оргвыводы как результат. Со своей колокольни вам действительно может показаться, что вопрос выеденного яйца не стоит, тем более всем это и так известно, чего ж не прокомментировать...

В качестве анекдота. Однажды, в разгар бума доткомов на Западе, который нашу страну, к счастью практически не затронул, один малоответственный сотрудник организации, в которой я имел удовольствие работать, дал пространный, логичный, разумный (на его взгляд) комментарий одному ведущему ежедневному бизнес-изданию в России, славящемуся скандальными заголовками. Он честно оценил как невысокие для бизнеса перспективы мгновенного и повсеместного перевода всех операционных процессов в онлайн, а именно к этому дело на Западе и шло: эйфория захлестывала. На этой волне в индустрию мгновенно «вошли» тысячи частных инвесторов, которым как раз перспектива резкого роста капитализации различных интернет-стартапов очень даже нравилась. И надо сказать, многие сколотили на этом действительно миллионные состояния. С другой стороны, туда же ринулись флибустьеры рынка, готовые половить жиреющую на глазах рыбку в мутной технологической волне, поднявшейся с бумом юного интернета. Об этом, собственно, сотрудник и рассказал честно, когда до него дозвонился корреспондент этой уважаемой газеты.

Читайте материал по теме: [Карьерный импрессионизм](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14507/)

На утро мой телефон уже разрывался от возмущенных звонков, позже пошли письма по интернету, через какое-то время и просто письма на традиционной бумаге, в которых читатели недоумевали, как представитель такой высокотехнологичной компании, находящейся вроде бы на самом острие прогресса, являющейся пионером, двигателем и пр... Итак, заголовок в газете был краток, но до неприличия циничен: «Интернет-бизнесом (!!) в России занимаются дураки и жулики». В самой-то статье все было корректно и расставлено по местам, но заголовок...

Расследование показало, что эти слова, действительно, были употреблены во время телефонного интервью, хотя и не являлись ключевыми. Пришлось долго и нудно объясняться с обиженными инвесторами и читателями, и слава богу, что в те далекие времена мониторинг прессы на корпоративном уровне был не на такой высоте, как сейчас, иначе бы последствия могли бы быть более серьезными, причем для всего офиса, не только для «честного» сотрудника.

На закономерный вопрос «Что же с ним было?» могу сказать, что нам пришлось расстаться по взаимному соглашению сторон, дабы его комментарии в дальнейшем не ставили под удар бизнес корпорации на развивающемся рынке в России.

Общее правило №2 : говорить только о том, в чем уверен и что хорошо знаешь. Интервьюеры не обязаны знать, какой вопрос для вас является комфортным, а какой нет, их дело вывести вас на чистую воду, спросить то, о чем хотят слышать читатели, что может заинтересовать аудиторию. Как сделать так, чтобы то, что готовы сказать вы, было этой аудитории интересно — это вопрос постоянного накапливания знаний, тренировки в подаче информации, разумного баланса между действительностью и перспективой. Правильным ответом всегда будет не тот, что отвечает именно и только на заданный вопрос, но тот, в котором вы сможете корректно выразить ту идею, то преимущество вашего продукта, компании, которую следует подчеркнуть. Немного цинично, но вопрос может быть любой: важно, чтобы ответ был такой, какой нужен вам.

Читайте материал по теме: [Карьерный выбор](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15149/)

При достаточной тренировке вы можете даже не вызывать недоумения и протеста со стороны корреспондента — ценность информации и интересный формат ее подачи важнее — иногда! — точности ответа. При этом все стороны процесса понимают, что это своего рода игра, баланс возможного и целесообразного в ответе, правда все равно посередине. Можно ли было в описанном ниже случае вовсе избежать эмоциональных оценок участников рынка? На 100%. Заставлял ли кто-нибудь именно такими словами характеризовать их? Нет, конечно. При этом вполне можно было дать правдивое описание процессов, обозначив важную роль именно вашей компании в становлении цивилизованного рынка новых технологий. Яркая скандальность не самое нужное качество бизнес- интервью.

Правило №3: профессионализм приходит только с тренировкой, избавьтесь от иллюзий, мешающих развитию. Приходилось слышать много раз: «Да ему-то это легко дается, а мне тяжело...». Легко и непринужденно всегда получается у того, кто тяжело и нудно оттачивал технику, собирал и складировал в памяти информацию, искал и находил удобные емкие штампы, тренировал речь и так далее. Никто не спорит, некоторым «дается» легче то или иное искусство, но если вы определенно «назвались груздем», то есть желаете стать профессиональным руководителем, без умения работать на интервью, увы, это не получится. Отсутствие такого качества не предполагается при рассмотрении очередной кандидатуры на управленческую позицию. Так что работайте, засучив рукава, и не сбивайте свой фокус увертками насчет того, что кому «дается».

Конечно, вам придется давать комментарии и интервью на самые разные темы, иногда вовсе не связанные с профессиональной деятельностью, и тут уж ограничений вроде нет совсем, так? Нет, не так: поскольку вы являетесь наемным специалистом, то вас ассоциируют с организацией, вы неизбежно связаны с ней незримыми узами «брака». Вы представляете свою компанию даже вне профессиональной среды, и думать об уместности комментария, фотографии с вашим участием, да просто публичном поведении нужно всегда. Дискредитировать организацию недопустимо.

Ваше мнение при этом может быть отличным от мнения компании( тут поможет упомянутый выше свод правил и инструкций), но в любом случае будьте, ради бога, корректны, задумывайтесь о последствиях сказанного, умерьте желание взорвать интернет скандалом. Корпорация к любым экзотическим отклонениям в вашем поведении отнесется, конечно, с пониманием, но вряд ли одобрительно. Сильно выбивающихся из хора исполнителей мало кто любит. Если же вы нацелились на карьеру сольного исполнителя, то выражайте на здоровье любое мнение, эпатируйте публику любыми скандалами, да делайте что хотите — но сами по себе.

И вы, что интересно, быстро поймете, что и в кажущемся свободном плавании существуют рамки, ограничения, неписаные законы, нарушать которые вовсе небезопасно, а иногда и просто вредно для бизнеса. Так что во многом сложившиеся в крупных корпорациях рамки и система коммуникаций с внешним миром и разумна, и целесообразна, да и при определенном мастерстве исполнителя достаточно гибка, чтобы ваш голос звучал не только в общем хоре, но и сам по себе.

# Публичность руководителя: что выигрывает компания

Вероника Кириллова Генеральный директор, Санкт-Петербург

Как руководителю компании стать публичным лицом? Как измерять результаты его личного продвижения? Рассказывает Вероника Кириллова.

Все больше руководителей компаний становятся публичными, встречаются с журналистами, охотно посвящают публику в подробности работы компании и ведут блоги. Собственники, руководители и топ-менеджеры взяли на вооружение личное продвижение как способ продвинуть компанию. Использовать персону для создания инфоповодов и вызвать интерес к жизни self made man порой проще, нежели к отчетам, расширениям, слияниям и поглощениям. К тому же, создание нужного образа и репутации для главных спикеров помогает транслировать через них и ценности самой компании, делает бизнес ближе к потребителям, формирует «человеческое лицо».

С чего начать продвижение персоны?

Для начала, следует объяснить руководителям, какую пользу их активности могут принести компании. В современном мире избегать публичности – трудная задача, особенно, если компания работает в высококонкурентной нише. К тому же, возможности привлекать спикеров компании для комментариев журналистам, для выступлений, для прямой коммуникации с клиентами серьезно улучшают известность компании. Чем лучше знают лидера, тем чаще узнают и бренд, который он представляет. Важно понимать, что у компании кроме основного спикера могут быть и дополнительные представители в виде заместителей, руководителей департаментов, отдельных специалистов. Позиция «одна компания – один официальный спикер» сегодня актуальна только в случае антикризисных действий, да и то бывают исключения.

При этом все действующие и потенциальные «публичные лица» компании к этой самой публичности должны быть готовы. Мечта любого PR-специалиста – руководитель, который не боится публики, готов на понятном языке рассказывать интересные вещи из практики, харизматичен, с удовольствием выступает на конференциях, непринужденно держится перед камерой. Бывает и иначе. Поэтому перед тем, как приступать к активному продвижению первого лица в СМИ, важно выяснить, не составляет ли для руководителя сложностей общение с журналистами. Он может испытывать стресс от работы перед камерой, интервью тет-а-тет или большого скопления журналистов как, например, на пресс-конференциях, несмотря на желание «засветиться» в СМИ. Эту распространенную проблему можно решить с помощью медиатренинга. PR-специалист может самостоятельно или с помощью тренеров из PR-агентства и журналистов проработать ряд моментов с руководителем, например, отрепетировать устную презентацию о себе и компании, ответы на сложные провокационные вопросы, которые могут задать журналисты, поработать с камерой.

Когда руководители компании понимают все плюсы персонального продвижения и готовы выходить из тени, необходимо составить план работ. Основным спикером обычно все же является директор компании или ее владелец. Все действия должны быть согласованы с общей PR-стратегией компании. Не всегда руководителю нужно создавать и продвигать именно полноценный личный бренд: в зависимости от целей продвижения может быть достаточно узнаваемости, медийности и создания определенного образа. Решить эти задачи проще и быстрее, чем построить личный бренд. Поэтому в первую очередь следует определить цель продвижения первого лица. Цели могут быть различны: создание образа эксперта в отрасли, формирование репутации лидера мнений, увеличение узнаваемости с целью лоббирования интересов бизнеса... Цель может быть одна или несколько, и направлены они могут быть также на разные целевые аудитории.

Далее нужно определить сообщения, которые стоит транслировать через образ руководителя целевым аудиториям, и четко сформулировать результаты, которых вы хотите достичь (а заодно подумать, как подсчитывать различные эфемерные субстанции вроде узнаваемости или остановиться на более понятных и просто измеримых критериях). Стоит провести оценку текущей ситуации, собрать информацию о среде и конкурентах, определить сильные стороны спикера, возможные риски коммуникации, оценить имеющиеся ресурсы и потенциал.

PR-инструменты для продвижения первого лица

Продвигать первое лицо можно с помощью большого количества PR-инструментов. Самый распространенный – работа со СМИ. Исходя из целей, подбираются издания, наиболее качественно позволяющие работать с целевыми аудиториями, прописываются ключевые темы сообщений, продумывается формат коммуникации. Каждые раз стоит думать: принесет ли публикация на эту тему пользу? При этом не всегда стоит замыкаться на идее «человека в костюме» и говорить только в цифрах. Все зависит от желаемого образа, выбранной аудитории и поставленных целей. Порой относительно неформальные материалы вроде фотоотчетов «Один день с ….» или советы по тайм-менеджменту в онлайн-издании с большой аудиторией работают не менее эффективно, чем публикация в деловом СМИ. Многие отраслевые СМИ, онлайн-журналы охотно берут материалы для колонки экспертов, публикуют присылаемые статьи. То, что сложно делается от имени компании, легко обходится, когда на первый план выходит человек. Работайте не только в формате интервью или больших статей. Комментарийная программа, колонка эксперта, блог на сайте СМИ и иные форматы в вашем распоряжении. Возьмите на вооружение ньюсджекинг – комментирование чужих новостей по отрасли, используйте сервисы для отслеживания запросов изданий, например, pressfeed.ru. Не игнорируйте имиджевые интервью в деловых изданиях, они хорошо работают на повышение авторитета и узнаваемости среди партнеров, конкурентов и инвесторов.

После прохождения медиатренинга перед руководителем открывается больше каналов для продвижения, например, возможность уверенно выступать на мероприятиях, отраслевых конференциях, круглых столах. Задача руководителя – быть заметным и авторитетным. Если это, к примеру, деловая конференция, то гораздо лучше быть спикером или модератором, чем простым посетителем. Можно добиться этого и другим путем: провести собственное мероприятие, будь то пресс-конференция или серия деловых завтраков. Присутствовать в качестве слушателя стоит в том случае, если в зале присутствует целевая аудитория и в перерыве удастся провести плодотворный нетворкинг или пообщаться с прессой.

Если возникает необходимость в создании дружелюбного образа, на помощь приходит интернет в виде формальных и неформальных блогов на сайте компании, email-рассылки от имени руководителя и ведения страниц в соцсетях. При грамотном и ответственном подходе именно такой относительно неформальный канал может стать лучшим рупором новостей о компании и отличной возможностью для создания сообщества вокруг компании и выращивания адвокатов бренда. Так, например, Федор Овчинников изначально предпочел полноценному сайту компании личный блог, где рассказывал, как строит свой бизнес. Его ресурс стал настолько популярным, что Федор не только смог привлечь клиентов, инвесторов и партнеров к бизнесу, но и послужил примером для подражания другим бизнесменам, а история его успеха легла в основу книги «И ботаники делают бизнес».

Все больше руководителей выходит за рамки корпоративных сайтов, заводит не только блоги, но и активно продвигается в социальных сетях. Если вы решили продвигаться этим путем, стоит задуматься о PR-стратегии на этих ресурсах. Посмотрите еще раз на цель продвижения, выделите одну-две основные площадки для коммуникации с аудиторией, продумайте контент-план: как, о чем и когда вы будете писать. Какой именно образ нужно создать? Как измерить результат и понять, что была выбрана верная тактика? Охватывать все возможные сети не имеет смысла, нет ничего грустнее истории о заброшенных профайлах. Если руководитель настроен скептически, продемонстрируйте примеры удачных именных сообществ и публичных страниц персон. Вы можете выбрать профессиональные сети, такие как LinkedIn, вести публичную страницу в «ВКонтакте» или профессиональное сообщество в Facebook, запустить видеоблог на Youtube – все зависит от того, какую аудиторию нужно привлечь, и того, какую информацию готов раскрывать руководитель о себе и бизнесе. Эффективные страницы в соцсетях имеет, например, Олег Тиньков. Он не только делится личными размышлениями, но и реагирует на обращения клиентов, например, жалобы на «Тинькофф Банк». Такая реакция показывает, что по ту сторону экрана действительно руководитель бизнеса, а не smm-щик, что значительно повышает доверие аудитории. Попутно Олег ввязывается в различные скандальные истории, дает поводы для цитат, вирусных акций и материалов, а его профиль в Twitter регулярно мониторится журналистами.

Какие бы каналы для продвижения вы не выбрали, важно соблюдать последовательность и придерживаться определенных заранее стандартов. Стиль и внешний вид первого лица могут быть его отличительными чертами, так же как и подача материала. Индивидуальный стиль подачи информации, позиция по поводу раскрытия личной информации – это тоже стоит продумать. Личная жизнь известных людей интересна аудитории, но стоит придерживаться определенных рамок. Если руководитель строит образ лидера мнений, допустим, в финансовом секторе, подразумевается, что он серьезный, ответственный человек. Можно сравнить материалы о первых лицах «Альфа-банка» и банка «Точка» – они совершенно разные. Однако никому ведь не придет в голову привлекать внимание к скандальному разводу с женой, например? На репутацию может оказать губительное влияние нецензурные выражения, фотографии в сомнительной компании, конфликты с представителями власти и так далее. И в то же время, именно эти материалы могут играть на руку, если желаемый образ предполагает такой стиль. Посмотрите на официальные комментарии в деловых СМИ и очень провокационные в онлайн-изданиях от Константина Калинова, создателя Aviasales. Это его стиль и, как видите, играет в его пользу. К слову, если часть материалов готовит от имени руководителя PR-специалист, то нельзя забывать об едином стиле материалов.

Еще одним каналом продвижения могут стать всевозможные профессиональные ассоциации. Такое членство не очень обременительно, но повышает экспертность и узнаваемость в узких кругах. Если задача состоит в том, чтобы показать не профессиональные качества руководителя, а интерес и уважение социальных ценностей, полезно продвигаться через общественные проекты. Компания может взять шефство над каким-то проектом, поддерживать фонды, акции, образовательные учреждения, заняться краудсорсингом и краудфандингом. Социальные проекты демонстрируют, что компания и ее руководитель имеют те же ценности, что и другие члены проекта, создают нужный образ, если не распыляться по многим направления. Так, «Промсвязьбанк» сотрудничает с фондом Жореса Алферова и поддерживает талантливых студентов Университета экономики и финансов. А Юрий Мильнер, совладелец Mail.ru, учредил несколько премий в области математики и физики для молодых ученых. Подумайте, какие НКО или объединения будут полезны в вашем случае.

Важно держать руку на пульсе и оценивать результаты действий. В числовых показателях можно измерять публикации в СМИ, количество лояльных журналистов или блогеров, если продвижение идет через соцсети и блогосферу, появление новые партнеров и договоренностей, рост количества подписчиков в соцсетях и на email-рассылку. Регулярный мониторинг позволит отслеживать тональность материалов и то, как меняется общественное мнение. Каждый канал, по которому проходит продвижение, должен быть оценен в контексте поставленных задач.

Комплекс мер по продвижению первого лица компании может занимать от полугода до года активной работы. За это время можно сформировать необходимую репутацию, увеличить узнаваемость не только лидера, но и компании, серьезно повысить уровень доверия и лояльности общественности. После реализации этой основной программы и оценки полученного эффекта, можно заниматься поддержанием медийности и нужного образа или рассмотреть возможность создания личного бренда руководителя. В любом случае, результаты от продвижения первых лиц компании не заставят себя долго ждать.

# Пять мифов о публичном выступлении

**30 августа 2017 Андрей Скворцов**

Поддерживайте зрительный контакт с аудиторией! Жестикулируйте «телевизором» — в пределах воображаемого прямоугольника перед собой! Не стойте на месте — ходите по сцене! Задавайте вопросы слушателям, ­чтобы привлечь внимание! Не сутультесь! Примите позу уверенности! Добавьте эмоцию! Делайте паузы! Используйте разные интонации!

Такие советы часто получают люди, планирующие выступать на публике. В основе этих рекомендаций лежит простая идея: если скопировать форму удачного выступления, то и сам выступишь хорошо. Логическую цепочку можно продолжить: чтобы стать великим пианистом, надо интенсивно трясти головой над роялем и сильнее растопыривать пальцы. Стоит ли следовать таким советам?

Конечно, форма важна, но только как дополнение к содержанию. Ряд серьезных исследований доказывает, что чрезмерное внимание к форме может навредить выступающему, поскольку смещает его внимание с важных вещей на второстепенные. В этой статье мы рассмотрим наиболее распространенные рекомендации и объясним, почему они вредны. Другими словами, переведем их из категории «фактов» в категорию «мифов».

**Миф 1. Тренируйте правильные жесты и позы**

Многие успешные спикеры не уделяют жестам никакого внимания. Выступление профессора MIT Лорэна Грэхема на Петербургском экономическом форуме в 2016 году («Молоко без коровы: почему в России нет инноваций») набрало суммарно более двух миллионов просмотров, хотя спикер сидел на сцене и почти не отрывался от бумажки. Леонид Парфенов на вручении премии Листьева свою речь о современном телевидении зачитал с листа. Стивен Хоккинг, очевидно, вообще нарушает все известные правила публичных выступлений, однако собирает многотысячные залы.

Мне часто возражают: экспериментальные данные говорят о важности поз и жестов. Действительно, любимое многими тренерами соотношение «55/38/7» (успех публичного выступ­ления на 55% зависит от того, как выглядит говорящий, на 38% — от его интонаций и только на 7% — от содержания речи) появилось в результате исследования, проведенного Альбертом Меграбяном, профессором психологии Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, в 1967 году. Но мало кто помнит, что эти выводы касаются лишь неискренней (неконсистентной) коммуникации: когда человек говорит, что ему что-то нравится, но лицо выражает отвращение, мы с большей вероятностью (в 55% случаев) поверим лицу. Даже здравый смысл подсказывает, что 7% «важности содержания» для выступления маловато. И хотя сам профессор отрицает, что полученные им данные можно применять к пуб­личному выступлению в целом, эти цифры просочились в бизнес-литературу и контекст был расширен.

Автор другого нашумевшего иссле­дования, профессор Гарвардской школы бизнеса Эми Кадди, выдвинула теорию о «позах силы». В октябре 2010 года она опубликовала в журнале Psychological Science статью, в которой утверждала: если принять определенную позу — например, расправить плечи и не сутулиться, можно снизить концентрацию кортизола и повысить концентрацию тестостерона в крови, то есть снизить уровень стресса и повысить толерантность к риску. В 2012-м ее выступление стало одним из самых популярных на TED. Однако более аккуратные исследования (в частности, ученых Цюрихского университета и отделения психологии Дартмутского колледжа под руководством Евы Рейнхилл в 2014 году, профессоров Уортонской школы бизнеса Джозефа Симмонса и Ури Саймонсона в 2015 году, исследователей из Техасского университета A&M под руководством Кэти Гариссон в 2016 году) показали, что позы силы не влияют ни на гормональный фон, ни на восприятие риска.

Известный борец за искренность на сцене Константин ­Станиславский писал об отрепетированных жестах в книге «Работа актера над собой»: «Пусть эти жесты пластичны, но они так же пусты и бессмысленны, как махания ручками танцовщиц ради одной красивости. Не надо нам ни приемов балета, ни актерских поз, ни театральных жестов, идущих по внешней, поверхностной линии». Только жест, вызванный настоящей эмоциональной или практической необходимостью, «перестанет быть жестом и превратится в подлинное, продуктивное и целесообразнее действие».

Так что пора перестать беспокоиться о позах и жестах. Жестикулируйте, как вам удобно. Увлеченный спикер интересен живыми естественными жестами. Напротив, человек, думающий о жестах, сосредоточен на себе, а не на цели своего выступления, и это всегда бросается в глаза.

Хотя… есть исследования, показывающие, что хорошая осанка увеличивает популярность на сайтах знакомств. Так что в зависимости от истинной цели вашего выступления перестать сутулиться может быть неплохой идеей.

**Миф 2. Установите контакт с залом: смотрите в глаза, задавайте вопросы**

Проанализировав выступление Стива Джобса на презентации iPhone, я заметил, что в среднем из каждой минуты 20 секунд он действительно смотрит в зал, 20 — на свой продукт (точнее — на слайды) и 20 — в пол. Представьте себе, что сказали бы на это некоторые тренеры! Но почему бы действительно не посмотреть в пол, если надо сосредоточиться и подумать? Это не влияет на внимание аудитории.

В той же презентации Джобс не задал ни одного вопроса залу — точнее, не потребовал ни одного ответа. Вопросы были, но, скорее, самому себе («как же мы решили эту проблему? — мы придумали мышь!», «да кто вообще хочет пользоваться стилусом? — никто не хочет»).

Советуя «смотреть в зал», мы путаем причину и следствие. Правильным советом был бы такой: «Уделяйте внимание аудитории. Посмотрите на людей: услышали ли они вас? Понятно ли им? Не скучно ли им?». Но если нужно сосредоточиться и подумать — смотрите куда хотите.

Что до вопросов, то, прежде чем адресовать их слушателям, спросите себя: зачем я это делаю? Если вопрос нужен, чтобы люди задумались, если он формулирует проблему или демонстрирует статистику (например, показывает, что почти никто не знает ответа) — спрашивайте. Если единственная цель вопроса — привлечь внимание (классический пример: «кто сегодня присутствует в зале?»), лучше от него отказаться. Такие вопросы скорее раздражают своей бессмысленностью, чем привлекают внимание.

**Миф 3. Интонируйте, чтобы показать эмоции**

Я выхожу на сцену «Российского маркетингового форума», и ведущий шепчет мне на ухо: «Ну-ка, вруби им эмоцию!». Эмоциональность — это то, чего хотят от спикера организаторы конференций и зрители; да и сами выступающие, в общем, не возражают. Одна беда: если эмоции изобразить, сыграть, то они превращаются в штамп, в формальность, которая выглядит неискренне, а часто и раздражающе. В качестве примера рекомендую посмотреть выступление бывшего главы Microsoft Стива Балмера на конференции разработчиков, в ходе которого он 14 раз, хлопая в ладоши, прокричал слово «developers».

Реакцию публики на неискренние интонации я проверил на себе: в 2011 году, желая разнообразить свои прогнозы погоды на телевидении, я ­добавил «эмоциональных интонаций» и сразу получил отзывы от зрителей, самым мягким из которых был «уберите психопата из эфира». Игра с интонациями — опасная штука.

В хороших актерских школах

(со­шлюсь на Валентина Теплякова, который 20 лет руководил актерским факультетом ГИТИСа, на Константина Райкина и Никиту Михалкова, которые не раз поднимали эту тему на мастер-классах) никогда не учат «интонировать»: интонация должна родиться сама в ­результате анализа текста, размышлений, ­«киноленты видений». Вот что пишет ученик Станиславского (и учитель Олега Табакова) Василий Топорков в книге «Станиславский на репетиции»: «­.­..ин­тонация не должна являться следствием простой тренировки мускулов языка. Она неизбежно будет тогда пустой, холодной, деревянной, ничего не говорящей и раз и навсегда заученной».

Как же добиться живой, искренней интонации? Один из наиболее дейст­венных способов — «кинолента видений» Станиславского. Он заключается в том, чтобы в воображении переместиться в ситуацию, которая эмоционально нас трогает, — то есть рассказать личную историю, в момент рассказа «видя» все события. Тогда эмоции будут правдивыми.

На практике это означает не спешить и не произносить ни слова, пока перед глазами не возникнет «картинка» события. Нужно увидеть все до мельчайших деталей: какая была погода, какие деревья, во что были одеты люди. Если чего-то не помните — подключите воображение. И только потом начинайте говорить. «Кинолента видений» настолько увлекает спикера, что он перестает нервничать. Вот как описывает этот эффект участник моего тренинга, директор департамента развития отношений с клиентами Сбербанка Андрей Заварзин: «Спикера попросили вспомнить какую-нибудь трогающую его историю, передать, что он чувствовал: запахи, тепло, эмоции. Я бывал на лекциях этого парня, знал его возможности. И даже не мог представить себе, что он доведет меня до мурашек и я буду ему аплодировать».

**Миф 4. Практикуйтесь ­— и станете отличным спикером**

Практика убирает волнение. Но повышается ли за счет этого качество выступления? У меня 962 прыжка с парашютом, и я знаю, что почти у всех начинающих страх уходит после первых десяти прыжков. Однако никому в голову не придет назвать человека с десятью прыжками хорошим спортсменом. Для прогресса нужны сотни часов осознанного развития, а не тупого повторения. Но, может, отсутствие волнения — само по себе неплохо? Нет, это — очередной миф.

**Миф 5. Избавьтесь от волнения — главной проблемы спикера**

Участники моих тренингов всякий раз называют волнение проблемой номер один. Но если взглянуть на любое выступление с позиции слушателей и попытаться понять, что их раздражает в ораторах, мы увидим иную картину.

В ходе исследования, которое провел профессор психологии Стэнфордского университета Стивен Косслин, выяснилось, что проблемы, связанные с волнением спикера («эканье», «мэканье», невнятная речь, «зависание»), не входят даже в первую тридцатку факторов, раздражающих аудиторию. Основные претензии к выступающему, как выяснилось, выглядят так:

— главная мысль замусорена несущественными деталями;

— недостаточно доказательств в поддержку главной мысли;

— спикер слишком медленно выдает информацию;

— спикер говорит о теме, которая не волнует аудиторию;

— главная мысль отсутствует вовсе.

Для публики волнение спикера — не большая беда, при условии что его речь содержательная, актуальная и структурированная. Действительно, кому нужен уверенный выступающий с бестолковым докладом? Да и сам спикер может пострадать от собственной уверенности: научившись преодолевать волнение, он решит (чаще всего ошибочно), что достиг совершенства в ораторском мастерстве.

Чтобы эффективно бороться с волнением — так, чтобы увлечь публику, нужно удостовериться, что содержание выступления интересно и важно ­аудитории. И тогда волнение за себя превратится в волнение за слушателей.

Наверняка вы вздохнули с облегчением: теперь не надо дрессировать себя и заучивать «правильные» жесты, интонации и позы. Вынужден вас огорчить: хорошее выступление требует значительно больших усилий.

Сильный спикер должен уметь проявлять искренние эмоции и внимание к аудитории. Понять, отвечает ли ваше выступление этим требованиям, можно, задав себе ряд вопросов. Включили ли вы в свою речь личную, волнующую вас историю? Способны ли «увидеть» ее, стоя на сцене? Важны ли вам люди, сидящие в зале? Можете ли вы искренне обращаться к ним, преодолевая их сомнения и отвечая на их вопросы? Сосредотачиваете ли все внимание на слушателях и на том, что вам надо сказать (то есть не на себе любимом)?

И, конечно, нельзя забывать о главных факторах успешного выступления: об уникальной теме (что важного вы говорите людям? как это улучшит их жизнь?), владении фактами, статистикой (какие аргументы вы приводите в пользу своего тезиса? не голословны ли вы?) и драматургии (насколько ярко и понятно сформулирована проблема? близка ли она аудитории? заставит ли она людей действовать?).

К сожалению, соответствовать этим требованиям труднее, чем научиться смотреть в зал и ходить по сцене. Но иначе не стать великим спикером. В самом деле, почему бы не потратить на это силы и время? В конце концов, чем еще заняться лидеру в эпоху, когда все больше и больше его функций цифровизируется?

Эмоциональное выступление: как не выглядеть идиото**м**

**11 июля 2016 Андрей Скворцов**

Я часто слышу: «добавьте эмоций в выступление». Мне кажется, это самый опасный совет, который можно получить.

Первые полгода моей работы ведущим прогноза погоды меня никто не замечал. То есть абсолютно: мало того, что меня не узнавали на улицах, так не было даже ни одного поста в Twitter (я проверял через поиск по блогам каждый день). Это было обидно. Все же федеральный канал, прайм-тайм, постоянно. И еще вспоминались слова Владимира Познера о том, что если лошадиную задницу показывать по телевидению, то через месяц ее начнут узнавать на улицах. Напомню, меня показывали уже полгода.

Собственно, эта обида и привела меня к педагогу по актерскому мастерству Юрию Мартынычеву, от которого я и услышал впервые о методе, о котором пойдет речь.

На первом занятии я узнал, что надо быть активным, увлеченным, эмоциональным! И в следующем же эфире выдал активность, увлеченность и эмоциональность — в той мере, в какой я их понимал. Результат был ошеломляющий! Про меня наконец-то написали в Twitter! Самый вежливый пост был таким: «Уберите психопата из эфира».

Это ошибку стоило сделать. Стало ясно, что эмоциональность — это не то, что можно выдавить из себя искусственно, не то, что можно изобразить. Эмоции — это не физические движения, не громкость, не крики. Это искренность.

Совет «будьте естественны на сцене» вы наверняка слышали. Но вот беда: сцена — не то место, где легко быть естественным. Самое естественное для нормального человека — вообще не выходить на сцену. Умению «быть естественным в неестественных обстоятельствах» учат в театральных вузах не один год, и то далеко не у всех получается. Совет «быть естественным на сцене» — одновременно один из самых правильных и самых опасных из тех, что мне приходилось слышать. В результате в лучшем случае получаются интонационные штампы (формальные попытки изобразить эмоцию), в худшем — мой пример.

По счастью, один наш соотечественник придумал систему — набор приемов, которые помогают стать естественным, живым на сцене. Речь о Константине Сергеевиче Станиславском. Его знаменитое «не верю» относится как раз к попыткам актеров изобразить эмоции. Про его систему все слышали, но мало кто знает, в чем она заключается.

На мой взгляд, самое гениальное, что открыл Станиславский — это «кинолента видений». Работает это так: вы вспоминаете событие из своей жизни (реальное!), в котором вы переживали ту или иную эмоцию. И затем в воображении переноситесь в эту ситуацию. Задача — увидеть все в мельчайших деталях, конкретно. Не вспомнить, а именно увидеть — так, как вы видите реальность. Довообразить то, что не помните. Быть готовым ответить самому себе на любой вопрос: какого цвета забор «в кадре»? Во что одета та женщина? Какие на ней бусы? Есть ли царапина на каблуке? Долетают ли брызги от машины до тротуара? Что делает ворона?

Эта увлекательная игра затягивает вас, и — чудо! — рождается искренняя эмоция. Я многократно видел это на тренингах. Казалось бы, человек просто произносит существительные, но если он их «видит» — слова звучат эмоционально, и это захватывает!

Для хорошей «киноленты видений» надо тренировать внимание (это непросто, особенно когда рядом телефон и фейсбук). Но научившись «проваливаться в историю» в комфортной обстановке, можно научиться делать это и на сцене. Насколько я знаю, для обычного человека это единственный способ обрести искреннюю эмоциональность во время выступления.

В интернете есть видеозапись тренинга, где учат «эмоциям в выступлении» и просят «удивиться на три балла, а теперь на восемь баллов» (разница в широте раскрытия рта и громкости возгласов) — это верный путь к отзывам типа тех, что я получил вместе с «уберите психопата». Не ведитесь на такое.

Как на практике использовать «киноленту видений»? Включить в выступление описание «картинки». Как говорят театральные педагоги, «говорить не уху, а глазу». Конечно, это не отменяет драматургии, конкретики, композиции. Но только трогающие вас «картинки» дадут вам живые эмоции, которые тронут зал.

Один из участников тренинга, описывая консалтинговый проект для одной крупной фирмы, упомянул толщину стекла у них на проходной (оно было в руку толщиной). Это длилось всего несколько секунд, но он смог «увидеть» это стекло во время выступления, и его **удивление** было искренним и увлекательным, так что зал улыбался и удивлялся вместе с ним.

Лекция профессора Лорена Грэхема на Петербургском экономическом форуме собрала более полумиллиона просмотров в России. Конечно, главные причины популярности: релевантность (важность темы), конкретика (минимум общих слов, но много конкретных фактов — и, кстати, нет никакой проблемы в том, что он подсматривал в бумажку, перечисляя их), хорошая композиция. И все же кульминационный момент — профессор вспомнил ситуацию, когда ректор MIT сказал «Вы хотите молоко без коровы». В этот момент он был искренне **удивлен**, вместе с неподдельным сожалением — но никакого «перебора», никакой искусственности. Он «видел» эту ситуацию, и слова прозвучали искренне. Кстати, замечательно, что эту картинку «увидел» и переводчик-синхронист (конечно, по-своему), и у него получилось прекрасно передать этот эмоциональный момент. Так это и работает: спикер «видит», и все слушатели вместе с ним тоже «видят» и чувствуют.

Или вот пример из школы. Моя учительница математики говорила: «Давайте докажем маленькую, но очень симпатичную леммочку!», и при этом голос ее был пропитан **нежностью**, а руки будто гладили неведомое, но очень милое существо. Это было безумно трогательно и увлекательно. Потом мне еще долго снились улыбающиеся зверьки-леммочки (это нормально для выпускника второй физмат школы). Впрочем, это уже метод аллегорий — визуализации абстрактных понятий, о нем я напишу отдельно.

Итак, при подготовке выступления вспоминайте релевантные (имеющие отношение к теме), эмоционально трогающие вас детали, и затем описывайте их так, будто все происходит прямо сейчас, на ваших глазах. Не торопитесь! Не думайте о том, как выглядите. Не думайте про зрительный контакт. Просто поживите немного в своей истории, «увидьте» ее. Зал будет с вами.

Это требует определенного навыка, но это именно навык, а не талант. Он тренируется и доступен абсолютно каждому. В этом и гениальность системы Станиславского — в универсальности и технологичности. Эмоции будут живые, искренние, а не напускные — или, как иногда говорят, «идиотские».

А если вам вдруг случится увидеть неестественно эмоционального ведущего в прогнозе погоды — не судите строго. Он все еще учится!

# Только спокойствие: как перестать нервничать перед выступлениями

**9 ноября 2016 Эми Джен Су**

Не так-то просто подготовиться к большой презентации. Кажется, что на карту поставлено слишком многое, и наше стремление во что бы то ни стало произвести хорошее впечатление заставляет нас пребывать в мучительном ожидании развязки. В этом состоянии мы подвержены неожиданным приступам страха, волнения и даже полнейшего оцепенения. Так как же успокоить нервы в подобных обстоятельствах?

**Наблюдайте, принимайте и переосмысливайте**

Во-первых, нужно осознать, что волноваться и нервничать перед большой презентацией совершенно естественно. По сути, это нормальная человеческая реакция «бей или беги», возникающая в ответ на угрозу. Разумеется, никуда бежать и ни с кем драться не стоит, просто постарайтесь свыкнуться с мыслью, что психологический дискомфорт — необходимое условие такого события.

Вот, к примеру, Билл Расселл — баскетболист, пять раз становившийся самым результативным игроком NBA, и двенадцатикратный участник «команды всех звезд», которому часто ставят в заслугу одиннадцать чемпионских титулов клуба Celtics. Не раз бывало, что перед игрой Расселл так сильно волновался, что его даже начинало тошнить. И все же он никогда не позволял своим нервам взять верх, когда он выходил на баскетбольную площадку. Также и мы должны понять, что волнение — естественная реакция, и, вместо того чтобы сокрушаться по этому поводу, нужно просто выйти и продемонстрировать чемпионский уровень.

Бет Левайн, которая написала книгу о лидерстве в мире спорта и основала SmartMouth Communications, доводилось работать как с профессиональными спортсменами, так и с руководителями организаций — она оказывала им помощь в подготовке презентаций и консультировала по вопросам взаимодействия со СМИ. За всю свою тридцатилетнюю карьеру в PR и коучинге она убедилась, что почти все, с кем ей довелось работать, так или иначе испытывали сильное напряжение перед большими выступлениями. Редко попадались люди со стальными нервами. Отсюда вывод: лучше принять волнение как данность, чем гнать его от себя или пытаться ему сопротивляться.

Когда мы поймем свое состояние и перестанем себя за него ругать, мы сможем спокойно переосмыслить ситуацию и унять охвативший нас ужас. Левайн советует: «Представьте себе квотербека (игрок нападения в американском футболе – прим. ред.), который впервые участвует в Суперкубке. Конечно, он нервничает, но при этом не паникует и не принуждает себя играть через силу. Он знает, что в первую очередь это долгожданная возможность себя проявить. Сильное волнение всего лишь означает, что для него это чрезвычайно важное событие».

**Обретите связь с реальностью**

Когда мы даем волю своим нервам, мы теряем ощущение происходящего и погружаемся в бесконечный поток негативных и беспокойных мыслей: «Что, если я не справлюсь?», «Что, если все пойдет не так?», «Что они обо мне подумают?». В таких случаях помогает наблюдение за своими физическими реакциями. Обратите внимание на свои ощущения: учащенное сердцебиение, прерывистое дыхание, скованность в груди, усиленное потоотделение, хриплый голос. Следите за сигналами своего тела и дышите глубоко, чтобы немного вернуться к адекватному восприятию реальности.

Не теряйте из виду свое окружение. Задержите взгляд на какой-нибудь детали или прикоснитесь к какому-нибудь предмету — например, к столу или проектору. Смените точку опоры — с носков на пятки и обратно. Вот еще несколько способов, которые помогут вам успокоить свои нервы и прийти в себя.

**1.**Серьезно отнеситесь к мелочам. Хорошо выспитесь, пейте достаточно жидкости, ограничьте себя в потреблении кофе, чтобы ваше сердцебиение не было учащенным еще до начала презентации. Также стоит хорошо подкрепиться, чтобы не выступать на голодный желудок.

**2.**Примите уверенную позу. Некоторые исследования показывают, что позы, выражающие силу (например, руки на бедрах, ноги широко расставлены) приносят ощущение уверенности. В одной из статей на эту тему утверждается, что позы и жесты даже могут привести к гормональным изменениям, хотя эта мысль спорная. Но даже если подобные позы — не более чем самовнушение, многие люди убеждены, что эта методика помогает им сохранить самообладание перед началом выступления.

**3.** Сместите свой центр тяжести. Встаньте и сделайте глубокий вдох. Представьте, что у вас в животе находится тяжелый свинцовый шар. Почувствуйте его вес. Ощутите его плотность. Переключите свое внимание с головы и плеч на него.

**4.** Почувствуйте контроль над пространством. Если у вас есть такая возможность, придите пораньше туда, где вы будете выступать. Пройдитесь по периметру, обратите внимание на объем пространства и его конфигурацию. Продумайте, как вам отрегулировать свой голос, жесты и выражения лица в соответствии с размерами помещения.

**Подготовьте мощное вступление и не забудьте о разминке**

Хорошая подготовка поможет вам успокоить нервы. Выделите время на то, чтобы организовать свои мысли, найти правильный темп и набросать основные тезисы. Обратите внимание, сколько времени у вас ушло на подготовку слайдов и сколько времени вы затратили на обдумывание собственно речи — у большинства людей наблюдается явный перекос в сторону слайдов. Учитесь держать темп, тренируйте переходы (но не переусердствуйте с зубрежкой, иначе ваше выступление будет звучать неестественно). Самая важная часть подготовки — вступление, это фундамент, на котором строится вся презентация. Как говорит Левайн: «Приток адреналина, вызванный волнением, минуты через две, как правило, проходит. Начните с чего-нибудь позитивного или неожиданного, чтобы задать правильный тон».

Левайн рассказывает об одном топ-менеджере, которого она консультировала. Ему нужно было сделать серию видеопрезентаций для своих сотрудников. Она помогла этому руководителю выбрать нужный тон, посоветовав начать с улыбки и слов, выражающих позитивный настрой и искреннее чувство — например, таких: «Мне с вами хорошо. А еще мне нравится то, чем мы здесь каждый день занимаемся». Это позволило ему расслабиться и спокойно продолжить запись.

В тех случаях, когда вы можете напрямую взаимодействовать с аудиторией, узнайте ее мнение по обсуждаемому вопросу, чтобы выиграть время и с самого начала подвести основу под вашу презентацию.

**1.** Если вы произносите речь, проведите небольшой опрос аудитории. Например, можно попросить поднять руки тех, кто проработал в компании более десяти лет. Или спросите у пары-тройки присутствующих, почему их заинтересовала эта тема.

**2**. Во время формальной бизнес-презентации расскажите о повестке своего выступления, а затем попросите публику внести поправки или замечания. Например, так: «Сегодня мы с вами обсудим вопросы X, Y и Z. Все согласны с этими темами или я что-то упустил?»

**3.** Перед началом презентации разомните свои голосовые связки, особенно если вы по натуре интроверт. Побеседуйте с бариста в кофейне или узнайте у коллеги, как у него идут дела.

**Контролируйте свое эмоциональное состояние по ходу презентации**

При правильной подготовке к презентации важно принять и унять свое волнение, но как быть, если во время самого выступления вы продолжаете испытывать психологический дискомфорт, неуверенность или беспокойство? Левайн советует: «Если вы где-то допустили ошибку, продолжайте как ни в чем не бывало. Ваша аудитория верит в то, что вы хорошо подготовились, и настроена на ваш успех. Помните, что вас выбрали для этой презентации. Даже если вы мысленно дрожите от страха, ваши зрители этого не знают».

Этот совет работает и в обратную сторону. Например, если участники никак на вас не реагируют, Левайн напоминает: «Что для одного человека выражение хмурости, для другого — признак глубокой концентрации. Вы никак не можете знать, что ваши зрители на самом деле о вас думают».

Если вы боитесь, что вам зададут вопросы, на которые вы не сможете ответить, заранее подготовьте список возможных вопросов. А если вас спросили что-то, в чем вы не уверены, всегда имейте в своем распоряжении несколько заготовленных для таких случаев фраз, таких как эти:

«Хороший вопрос. Не готов с ходу на него ответить, но потом обязательно к нему вернусь»;

«Что-то мне подсказывает, что правильный ответ здесь — X. Но это действительно интересный вопрос. Давайте так — я дам команде задание проверить все данные по этой теме и к концу недели пришлю вам более подробный ответ»;

переадресуйте вопрос кому-нибудь из присутствующих или всей аудитории: «А давайте спросим команду: есть у кого-нибудь мысли или мнения по этому поводу?».

В конечном итоге никогда нельзя предугадать заранее, как пройдет большая презентация. Мы можем частично унять волнение, наблюдая, принимая и переосмысливая его как часть естественного процесса. Кроме того, мы можем контролировать реакцию нашего организма, чтобы не отрываться от реальности, и использовать эффективные методики, чтобы придумать интересное вступление и подключить к обсуждению аудиторию.

Впрочем, не менее важно после презентации выделить время для разбора полетов. Спросите себя и своих коллег, как все прошло, что вам удалось донести и над чем нужно было еще поработать. Подумайте, к кому вам можно обратиться за обратной связью и рекомендациями. Какие способы, настрой и подготовительные мероприятия показались вам наиболее эффективными с точки зрения успокоения ваших нервов? Как прошедшая презентация повлияет на вашу подготовку к будущим презентациям? Мысленно возвращаясь к этому событию, мы улучшаем наш подход к нему, а также получаем более точное представление о собственных презентационных и коммуникационных навыках в долгосрочной перспективе.

# Сигналы успеха: шесть приемов, которые помогут выглядеть уверенно

**14 июня 2017 Кася Везовски**

Несколько лет назад меня с коллегами попросили предсказать результаты конкурса стартапов в Вене. 2500 предпринимателей, работающих в технологической сфере, боролись за право получения финансирования. Мы следили за их презентациями, но обращали больше внимания на язык тела и микрожесты членов жюри, а не на идеи, о которых говорили предприниматели. Мы дали свои прогнозы еще до объявления победителей и, как вскоре выяснилось, оказались правы.

Два года спустя нас снова пригласили на то же самое мероприятие, но в этот раз мы наблюдали не за судьями, а за участниками конкурса. Нам нужно было не угадать победителя, а определить, как средства невербальной коммуникации влияли на успех или провал выступающих.

Мы оценивали каждого стартапера по шкале от 0 до 15. Баллы засчитывались за каждый положительный и свидетельствующий об уверенности в своих силах невербальный сигнал (например, улыбку, зрительный контакт или убедительный жест). Кроме того, баллы отнимались за каждый негативный сигнал: суетливость, зажатость и отведенный от аудитории взгляд. Участники конкурса, которые по оценке членов жюри вошли в первую восьмерку, получили у нас, в среднем, 8,3 балла по 15-балльной шкале, а аутсайдеры – лишь 5,5. Позитивный язык тела был напрямую связан с положительными результатами.

В политической сфере наблюдается похожая взаимосвязь. Во время президентских выборов в США в 2012 году мы провели интерактивное исследование, во время которого 1000 участников (симпатизирующих демократам или республиканцам) просматривали двухминутные видеоролики с Бараком Обамой и Миттом Ромни с их как вполне нейтральными, так и эмоциональными предвыборными выступлениями. Веб-камера зафиксировала выражения лиц зрителей, а наша команда проанализировала их на наличие шести основных эмоций: радости, удивления, страха, отвращения, гнева и грусти. Мы проиндексировали окраску эмоции (положительную или отрицательную) и ее интенсивность. Анализ показал, что Обама чаще вызывал положительные эмоции, чем отрицательные. При этом даже значительное число республиканцев (16%) отрицательно отреагировало на выступления Ромни. А при анализе невербального языка кандидатов мы выяснили, что выступления президента были схожи с выступлениями победителей конкурса стартапов. Его открытое, позитивное и уверенное поведение гармонично сочеталось с его речью. Ромни, напротив, часто становился источником негативных сигналов, а смысл его слов обесценивался из-за противоречивых жестов и выражения лица.

Конечно же, выборы не зависят всецело от языка тела, впрочем, как и результаты конкурса для стартапов, но правильный выбор невербальной коммуникации коррелирует с успехом. Какие невербальные сигналы помогут вам добиться успеха? В Центре языка тела мы изучили опыт успешных лидеров в разных областях и смогли определить несколько эффективных приемов.

**Прием «Коробка»**

В начале своей политической карьеры Билл Клинтон любил во время выступлений сильно размахивать руками, и эти жесты вызывали недоверие к его словам. Советники порекомендовали ему использовать такой прием: представить, что перед грудной клеткой и животом находится коробка и при жестикуляции надо следить, чтобы руки не выходили за ее пределы. Так появился термин «коробка Клинтона».

**Прием «Мяч в руках»**

Если выступающий как будто держит в руках баскетбольный мяч, это свидетельствует о его уверенности и контроле над ситуацией, информация буквально «сидит» на кончиках его пальцев. Стив Джобс часто использовал этот жест во время своих выступлений.

**Прием «Пирамида»**

Когда выступающие нервничают, они часто совершают беспорядочные и частые движения руками. И напротив, чувствуя в себе уверенность, они ведут себя спокойно. Один из способов справиться с волнением – сложить руки в пирамидку и расслабить их. Многие бизнесмены используют это жест, но он требует осторожности: не стоит им злоупотреблять или сочетать с высокомерным и властным выражением лица. Главное – продемонстрировать спокойствие и уверенность в себе, а не самодовольство.

**Широкая стойка**

То, как мы стоим во время выступления, отражает наше мышление. При сильной и устойчивой позы, когда ноги выступающего находятся на ширине плеч, аудитория получает сигнал о полном контроле над ситуацией.

**Ладони кверху**

Этот жест свидетельствует об открытости и честности. Его активно использует Опра Уинфри в своих выступлениях. Она сильная и влиятельная личность, но в то же время ей хочется быть искренней при общении как с одним человеком, так и с многотысячной аудиторией.

**Ладони вниз**

Движения ладоней в противоположном направлении тоже могут восприниматься в положительном ключе – как знак силы, авторитета и влияния. Барак Обама часто использовал этот жест, чтобы успокоить аудиторию после громких заявлений.

В следующий раз, выступая с презентацией, попытайтесь записать ее на видео, а затем просмотрите запись с отключенным звуком, наблюдая лишь за жестами и движениями тела. Обратите внимание на свою манеру стоять и жестикулировать. Используете ли вы вышеуказанные приемы? Если нет, то подумайте, как их можно применить в следующий раз перед аудиторией или даже в разговоре с начальником или важным клиентом. Поупражняйтесь перед зеркалом, а потом с друзьями до тех пор, пока эти жесты не станут для вас естественными.

Не стоит думать, что приемы невербальной коммуникации сделают вас лидером в одночасье, но они помогут приблизиться к успеху.

**Об авторе:** Кася Везовски – автор четырех книг о языке тела, основатель Центра языка тела, продюсер и режиссер документального фильма Leap о профессии коуча.

# Как перестать «мычать» во время выступлений и переговоров

**15 августа 2018 Ноа Зандан**

*Э-э-э... М-м... Ну... В общем... Короче... Вот... Как бы...*

Когда мы волнуемся, отвлекаемся или не знаем, о чем говорить дальше, наша речь наполняется словами-паразитами. Они дают время, чтобы собраться с мыслями и в некоторых случаях сообщают аудитории, что на следующую мысль нужно обратить особое внимание. Но если таких слов чересчур много, они лишь мешают. Говоря по-научному, происходит потеря беглости речи. Слова-паразиты делают ее менее убедительной и отвлекают от главной мысли.

На основании исследований в области поведенческих наук, искусственного интеллекта и данных, специалисты компании Quantified Communications, которой я руковожу, выяснили, что приемлемо использовать одно слово-паразит в минуту. В среднем же люди вставляют по пять таких слов в минуту, то есть раз в двенадцать секунд.

Давайте посмотрим, что говорят данные о словах-паразитах, и обсудим, чем они грозят говорящему и как исключить их из лексикона.

**Проблема слов-паразитов**

Все мы знаем, как сложно внимательно слушать речь человека, если каждое третье слово в ней — паразит. Сложнее понять, как именно эти словесные помехи влияют на ее восприятие. Мы проанализировали 4000 примеров устной речи из нашей базы данных, чтобы определить, насколько часто говорящие заполняют паузы словами-паразитами и как эти слова влияют на восприятие речи слушателями. Мы обнаружили, что злоупотребление словами-паразитами по многим причинам плохо сказывается на восприятии. Среди них можно выделить три фактора.

**1.** Чтобы донести до слушателей суть вашей речи, нужно, чтобы они были постоянно вовлечены. Аудитория перестанет следить за вашими словами, если в них будет слишком много паразитов. Они помешают рассказать эмоциональную историю или поделиться интересными выводами исследования.

**2.** Слушатели хотят поверить, что вы говорите спонтанно, как при личной встрече. Конечно, в обыденной речи мы часто слышим слова-паразиты. Но если они раздаются из микрофона, то не дают оратору раскрыть свою личность. Человек кажется нервным и несосредоточенным, а его речь — неестественной.

**3.** Если вы хотите, чтобы аудитория вам поверила, нужно говорить понятно, логично и просто. К сожалению, чтобы вычленить суть из обилия слов-паразитов, требуется больше когнитивных усилий, чем готовы прилагать слушатели. Скорее всего, они перестанут вас слушать и переключатся на более простые когнитивные задачи (например, обдумывание списка своих дел).

Почему же мы теряем беглость речи? Согласно [исследованиям](http://schwa.byu.edu/files/2014/12/F2014-Robbins.pdf), мы вербализуем заминки, потому что привыкли заполнять пробелы, даже когда в них ничего и не должно быть. Например, мы говорим «э-э-э» и «м-м», чтобы не потерять нить разговора, пока формулируем следующие фразы («М-м» заполняет короткую паузу, а «э-э-э» — более длинную).

**Паузы вместо слов-паразитов**

Есть и хорошие новости: недостаток превратится в преимущество, если вы будете заменять слова-паразиты паузами.

Исследователи [выяснили](https://www.isca-speech.org/archive_open/sp2002/sp02_199.pdf), что в разговорной речи присутствуют короткие (0,2 секунды), средние (0,6 секунды) и длинные (более 1 секунды) паузы. Выдающиеся ораторы делают паузы в две-три секунды или даже более. По нашим данным, в среднем человек делает всего 3,5 паузы за минуту.

И это понятно. Паузами не так просто пользоваться. Даже самая короткая пауза в собственной речи может казаться бесконечной. А все потому, что мы думаем быстрее, чем говорим. Согласно нашему исследованию, среднестатистический оратор говорит со скоростью 150 слов в минуту. При этом ученые из Миссурийского университета [подсчитали](https://extension2.missouri.edu/cm150), что думаем мы со скоростью 400 слов в минуту (а у некоторых людей она может достигать и 1500 слов в минуту).

Из-за такой разницы восприятие времени во время речи искажается, и то, что вам кажется бесконечностью, для слушателей — лишь несколько секунд.

Тем не менее благодаря правильно расставленным паузам речь зазвучит спокойно и собранно. Они помогают решить три задачи:

**Собраться с мыслями:** пауза дает время, чтобы вернуться к потерянной мысли. Аудитория нормально воспримет не слишком длинную паузу (не более пяти секунд).

**Перестать нервничать:** перед началом речи тоже стоит выдержать паузу, особенно тем, кто боится выступать на публике. Это помогает успокоиться. Этот способ можно применять в любой момент в ходе выступления. Если вы разволновались, ненадолго прервитесь, сделайте глубокий вдох (только не очень заметно) и продолжайте.

**Привлечь внимание:** паузы нужны не только, чтобы «держать оборону». С умом расставленные паузы могут создать интригу, подчеркнуть мысль или дать аудитории время воспринять ключевую идею.

Как и слова-паразиты, паузы дают возможность прерваться и сообразить, о чем говорить дальше. Только с паузами речь звучит убедительно и уверенно, а обилие слов-паразитов создает впечатление, что вы не можете сосредоточиться и не знаете, что сказать.

**Три шага, которые избавят вас от слов-паразитов**

Первый шаг к изменению любой привычки, грызете ли вы ногти или начинаете каждую фразу с «в общем», — это осознанность. Чтобы узнать, какие слова-паразиты есть в вашей речи, запишите ваше выступление или просмотрите его расшифровку. Когда вы будете знать свои проблемные слова, вы начнете обращать на них внимание в повседневной речи. Подберите к каждому слову небольшое действие. Например, притопывайте ногой каждый раз, когда ловите себя на слове «короче». Еще можно попросить кого-нибудь из родных или друзей отслеживать ваши слова-паразиты и каждый раз хлопать или щелкать пальцами.

Научившись осознанно ловить момент, когда слово-паразит вот-вот сорвется с языка, старайтесь не произносить его. Для тренировки можно записывать на видео рассказ о своем дне. Используйте паузы вместо слов-паразитов, когда вспоминаете события дня.

Наконец, нельзя недооценивать важность подготовки. Волнение — одна из главных причин появления в речи слов-паразитов. Чем хуже вы подготовитесь, тем больше будете нервничать. Это заставит вас говорить слишком быстро, запинаться, забывать продолжение речи. Репетируйте. Оптимальное соотношение — час подготовки на минуту выступления. Наш специалист по коммуникациям[Трэй Гуинн](https://www.mccombs.utexas.edu/execed/faculty/trey-guinn) рекомендует хотя бы три раза полностью повторить речь перед выступлением.

Умеренное и уместное использование слов-паразитов делает речь понятнее для слушателей, дает время перевести дух и помогает выделить ключевые идеи. По этой причине такие слова есть в последней версии ассистента с искусственным интеллектом Google Duplex. Но если они выдают ваше волнение или плохую подготовку, речь теряет убедительность. Когда вы будете готовиться к следующему выступлению, определите свои проблемные слова и научитесь избегать их. Оказавшись перед публикой, используйте паузы, чтобы собраться с мыслями, и не нарушайте эту тишину лишними словами.

**Об авторе.** Ноа Зандан — гендиректор и сооснователь Quantified Communications. Компания помогает людям оценивать и совершенствовать навыки общения, сочетая аналитику данных и поведения. Quantified Communications работает по всему миру с лидерами корпораций, государственными организациями, высшими учебными заведениями, отделами продаж компаний, некоммерческими организациями и спикерами TED.

# Шутки не для женщин?

**3 апреля 2019**|**Джонатан ЭвансДжерел СлотерАлександр ЭллисДжесси Райвин**

Большинство людей стремится понять, как эффективно рассказывать о своих идеях и быть убедительными в профессиональной деятельности. Наиболее распространенный совет по завоеванию аудитории во время презентаций звучит так: «Будьте веселыми». «Юмор разбивает лед, и аудитория начинает слушать вас внимательнее, — объясняет автор бестселлера «Презентации в стиле TED. Девять приемов лучших в мире выступлений» и специалист по развитию коммуникативных навыков Кармин Галло. — А еще юмор повышает вашу привлекательность, и люди охотнее идут на сотрудничество и поддерживают тех, кто им нравится».

На первый взгляд, такой совет кажется логичным. Многочисленные исследования показывают, что с помощью юмора руководители могут [повысить производительность](https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/257094) и чувство [удовлетворенности](https://www.ingentaconnect.com/content/sbp/sbp/1987/00000015/00000002/art00012) своих сотрудников от работы. Смешная шутка или забавное замечание снимают [стресс](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2190/724B-3V06-QC5N-6587), укрепляют [социальные связи](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0092656602005342), создают позитивную атмосферу и [повышают мотивацию](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/019188699500072E). Получается, что юмор положительно сказывается как на аудитории, так и на том, кто шутит.

Однако [наше исследование](https://psycnet.apa.org/record/2019-05155-001?doi=1) говорит о том, что польза юмора распространяется не на всех, а женщинам он может и вовсе навредить. Когда мужчины сдабривают юмором свою презентацию, слушатели воспринимают их как людей более высокого статуса, которые пользуются большим уважением и имеют больший авторитет в организации. Аудитория оценивает работу и лидерские качества таких мужчин выше, чем в случаях, когда они не прибегают к помощи юмора. Однако, когда женщины произносят те же шутки во время тех же презентаций, слушатели присваивают им более низкий статус, хуже оценивают их работу и воспринимают их как менее способных руководителей.

В ходе исследования мы сначала постарались выяснить, как влияют друг на друга гендерные стереотипы и различное восприятие юмора в профессиональной среде. Гендерные стереотипы, то есть устоявшиеся представления о том, как мужчины и женщины должны себя вести, [давно используются](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308512000093) для оправдания гендерного неравенства на рабочем месте, и мы предположили, что они влияют и на то, как сотрудники воспринимают юмор.

В частности, мы рассмотрели два разных взгляда на использование юмора на работе. С одной стороны, юмор воспринимается как функциональное рабочее поведение, то есть как инструмент, который облегчает рабочий процесс, поднимает настроение, делает сложные проблемы менее пугающими и поощряет позитивное отношение и здоровую коммуникацию. С другой стороны, юмор видится как нечто разрушительное, не соответствующее серьезной рабочей атмосфере и свидетельствующее о меньшей приверженности делу, так как подразумевается, что шутнику интереснее развлекаться самому и развлекать остальных, а не работать.

Наша догадка заключалась в том, что восприятие юмора как инструмента функционального или разрушительного действия зависит от пола человека, который шутит. Почему мы так решили? В отношении мужчин существует стереотип о том, что они сильно [ориентированы на результат](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0146167200262001) и выполнение рабочих задач. Эти ожидания тесно связаны с функциональной интерпретацией юмора. Стереотипы о женщинах подразумевают не только меньшие амбиции и не такую сильную фиксацию на результате, но и большую [приверженность семейным обязательствам](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308512000093). Поскольку найти баланс между домашними и рабочими обязанностями довольно трудно, существует распространенное [мнение](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0003122416668154) о том, что женщины меньше думают о работе. В отличие от стереотипов о мужчинах стереотипы о женщинах более тесно связаны с восприятием юмора как разрушающего элемента. Это важно, так как, согласно [исследованиям](https://psycnet.apa.org/record/1996-01742-004), люди склонны интерпретировать поведение так, чтобы оно соответствовало их [ожиданиям](https://psycnet.apa.org/record/2014-21414-001?doi=1) о том, как должны вести себя окружающие. Исходя из этого, мы предположили, что один и тот же юмор со стороны мужчин и со стороны женщин может быть воспринят по-разному.

В нашем исследовании приняли участие более 300 сотрудников компаний США из различных областей. Все они были выбраны нами в интернете. Мы провели два контролируемых эксперимента с целью отделить влияние пола от юмора. Для этого мы наняли двух актеров (мужчину и женщину) и попросили их сыграть роль управляющего розничным магазином. Этот «управляющий» представлял ежеквартальный отчет перед аудиторией, состоящей из еще двух актеров (тоже мужчины и женщины), которые играли роль региональных менеджеров. На видеозаписи презентаций зритель видит переговорную комнату, спикера в полный рост и спины региональных менеджеров.

Каждый актер записал две версии одной и той же презентации. Первая версия включала пять шуток на протяжении всей презентации. Например, управляющий магазином начинал презентацию с небольшой самоуничижительной шутки: «Ну что, вчера вечером мой муж (моя жена) дал(а) мне хороший совет по поводу этой презентации. Он (она) сказал(а): “Только не пытайся быть слишком обаятельной(ым), остроумной(ым) или интеллектуально развитой(ым)… просто будь собой!”». Другая версия презентации была лишена юмора. Мы статистически отследили наличие потенциальных различий в восприятии наблюдателями физической привлекательности актеров в рамках всех экспериментов.

Первый эксперимент проходил следующим образом. После того, как участники оценивали историю работы и резюме управляющего магазином (всегда одни и те же), они смотрели видео одной из двух юмористических презентаций (которые были распределены между участниками исследования случайным образом) и оценивали, какой характер носил юмор выступающего: функциональный или разрушительный. В соответствии с нашими предположениями о влиянии гендерных стереотипов шутки, произносимые женщиной, воспринимались скорее как нечто разрушительное, а не как функциональный инструмент. Результаты были устойчивы вне зависимости от того, кто оценивал юмор — мужчина или женщина. И мужчины, и женщины давали шуткам, произносимым актрисой, более негативную оценку.

Первый эксперимент показал, что мужской и женский юмор воспринимается по-разному. В рамках второго эксперимента мы исследовали, как наличие или отсутствие юмора влияет на восприятие одной и той же презентации на примере всех четырех видео (с мужчиной, женщиной, юмором и без юмора). Участники снова оценивали историю работы и резюме управляющего магазином, смотрели одно из случайно выбранных видео, а затем оценивали самого управляющего. Когда мужчина-управляющий добавил юмора к презентации, его статус, производительность и лидерские качества оценили выше, чем в ситуации, когда он выступал, не используя шутливый тон. Однако для женщины-управляющего все вышло ровно наоборот. Шутки во время выступления привели к снижению воспринимаемого статуса, производительности и лидерских качеств.

Та же разница проявилась и в письменной реакции на выступления. Один из участников исследования отметил, что женщина, использующая в выступлении юмор, продемонстрировала «плохой вкус в шутках». Другая участница отметила, что женщина пыталась «скрыть за шутками нехватку деловых знаний». И наоборот, участники, видевшие шутливую презентацию мужчины, отмечали, что «он остроумен и любит шутить, чтобы не казаться слишком строгим». Один из участников написал, что «мужчина добавляет щепотку юмора, чтобы разбавить монотонность презентации».

По результатам нашего исследования можно сделать вывод, что при прочих равных юмор на работе воспринимается по-разному в зависимости от пола того, кто шутит. Вполне вероятно, что женщины навредят себе, последовав расхожему совету шутить во время презентаций и похожих деловых мероприятий.

Однако важно учитывать специфический контекст наших исследований. Полученные результаты относятся только к первым впечатлениям и изначальным реакциям (как в случае собеседования или при первой встрече с клиентом). Вполне вероятно, что женщины, которые рано приезжают на работу, задерживаются в офисе допоздна или иным образом дают понять, насколько они привержены работе, не получат отрицательной реакции на юмор с их стороны, а при оценке их лидерских качеств во внимание будут приняты другие факторы. К сожалению, это также указывает на то, что даже если женщинам-руководителям удастся устранить негативные последствия за счет других сигналов о приверженности работе, им придется соответствовать более высоким стандартам производительности, прежде чем они смогут использовать юмор себе во благо.

Однако это не значит, что женщины должны воздерживаться от юмора. Вместо этого организации и руководители должны повышать осведомленность об этом предубеждении. Исследования [показывают](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103112001369): когда люди, ценящие равенство, узнают о ситуациях, где решение принимается на основе стереотипов, они становятся бдительнее. Проливая свет на то, как в целом позитивные аспекты юмора по-разному воспринимаются в зависимости от пола, мы надеемся, что люди дважды подумают о том, кого и почему они считают смешным. В конечном итоге это может помочь женщинам более свободно использовать юмор, а организации от этого только выиграют.

**Об авторах**

**Джонатан Эванс (Jonathan Evans)** — аспирант в Аризонском университете. Получил степень бакалавра в области машиностроения в Университете Бригама Янга в 2002 году и степень магистра делового администрирования в Техасском университете в Остине в 2011 году. Занимается исследованиями в области лидерства и самопрезентации.

**Джерел Слотер (Jerel Slaughter)** — преподаватель и заведующий кафедрой организационного управления в Колледже менеджмента им. Карла Эллера при Аризонском университете.

**Александр Эллис (Aleksander Ellis)** — преподаватель Колледжа менеджмента им. Карла Эллера при Аризонском университете.

**Джесси Райвин (Jessi Rivin)** — аспирант кафедры организационного поведения в школе бизнеса им. Майкла Лидса при Колорадском университете в Боулдере.

# Шесть способов стать увереннее на публике

29.03.2019

Для того, чтобы ваши идеи услышали и восприняли всерьез, важно говорить уверенно, стоять ровно, смотреть в глаза... Это сработает и перед аудиторией в пару сотен человек, и во время домашнего совета.

Многие люди слышали о «позе силы» и искусстве имитации уверенности при помощи языка тела и жестов. Это понятие ввела в активное пользование профессор Гарварда Эми Кадди, она говорит: «Притворяясь, человек может на самом деле почувствовать себя сильным и уверенным».

Если для вас принять позу супергероя недостаточно, чтобы обрести стопроцентную уверенность в себе, стоит испытать другие приемы, [**пишет**](https://www.fastcompany.com/90318159/6-ways-to-fake-confidence-when-you-feel-insecure) Fast Company. Издание перечисляет шесть приемов, которые могут помочь в нервной обстановке, когда важно выглядеть уверенно и спокойно.

**1. Установите зрительный контакт**

Первый способ изобразить уверенность — использовать силу своих глаз.

**Более 70% сенсорных рецепторов находятся в глазах. Глаза сильнее всех остальных чувств, вместе взятых. Поэтому, если вы смотрите людям в глаза, они вынуждены смотреть на вас в ответ, так возникает связь.**

Говоря с начальником, установите зрительный контакт, так намного больше шансов, что он не отвлечется от темы беседы. Выступая перед командой, установите визуальный контакт «глаза в глаза» с каждым участником. Так вся аудитория почувствует силу вашего взгляда и будет сосредоточена на вас.

Такой контроль над аудиторией рождает ауру чрезвычайно уверенного в себе человека.

**2. Сидите и стойте прямо**

Второй способ имитировать уверенность — быть как можно выше. Когда вы стоите или сидите прямо, следя за положением позвоночника, вы кажетесь выше и выглядите более уверенно, независимо от того, что чувствуете внутри. Кроме того, такая поза демонстрирует «готовность»: говорить, отвечать, обсуждать.

Если вы сутулитесь и опускаете взгляд вниз или стоите подбоченившись, вы кажетесь менее скоцентрированными и менее уверенными.

Если есть выбор, стоять или сидеть, стойте. Если встать во время презентации или телефонного разговора, это не только произведет впечатление на аудиторию, но и придаст вашему голосу больше авторитета.

**3. Не двигайтесь**

Еще один способ выглядеть уверенно — стоять неподвижно и избегать случайных или чрезмерных движений.

Активная жестикуляция или резкие движения создают впечатление нервозного, растерянного, беспокойного или неподготовленного человека. Поэтому избегайте мимолетных движений головой или ногами, подергиваний, старайтесь не перебирать пальцами и не тереть запястья. Не трогайте лицо и не приглаживайте волосы. Отказ от этих нервных жестов убедит аудиторию в ваших уверенности и уравновешенности.

**4. Говорите в спокойном темпе**

Четвертый способ проявить уверенность — снизить скорость, с которой вы говорите.

Человек склонен торопиться, если нервничает, так аудитория сразу понимает, что человеку некомфортно и он старается поскорее закончить. Замедляя темп, вы создаете совершенно противоположное впечатление: вам приятно говорить, ваши идеи важны для вас, вы хотите, чтобы аудитория услышала и оценила их.

Есть два способа заставить себя говорить медленнее:

1. Измените скорость произношения, увеличьте время для произнесения каждого слова.
2. Увеличьте длину пауз. Так вы покажете аудитории, что хотите, чтобы они впитали каждую идею, и даете им время на это.

**5. Измените высоту голоса**

Еще один способ показать, что вы уверены в себе — говорить более низким голосом.

**Глубокие регистры «делают»** [**голос**](http://nsk.dk.ru/wiki/golos#binding) **более компетентным, благодаря чему вы будете казаться сильными, значимыми и похожими на лидера, даже если чувствуете себя неуверенно.**

Придавая голосу глубину сознательно, вы избежите голосовых паттернов, которые часто сопровождаются нервозностью. Впрочем, и без нервозности у людей порой бывает высокий или скрипучий голос, завышенная интонация в конце предложения. Но такая манера речи говорит окружающим об отсутствии уверенности, хотя на самом деле это может быть всего лишь особенностями человека.

Произнося речь на собрании, сознательно старайтесь говорить низким голосом, так речь зазвучит гораздо увереннее.

**6. Говорите отчетливо**

Имитировать уверенность, в конце концов, можно четкой речью. Все слышали ораторов, которые обесценивают свои слова, говоря невнятно. Вы будете выглядеть куда увереннее, если будете говорить энергично и вовлеченно. Говорите так, чтобы ваша аудитория понимала каждое слово, которое вы произносите. Очень важно не мямлить, иначе никто не воспримет вас всерьез.

Чтобы говорить четко, не давайте энергии спадать в конце слов или предложений.

# Чтобы к вам прислушались, перестаньте наконец болтать

[Питер Брегман](http://hbr-russia.ru/blogs/618/) 2015

Джордж, управляющий директор в крупной финансовой фирме, обладал неординарной способностью — он мог убеждать в своей правоте целые группы людей. Сказанное Джорджем не всегда было популярно, но убеждать он умел замечательно.

Дело было не в положении — часто он склонял на свою сторону коллег того же уровня, что и он. И это нельзя было объяснить слабостью позиции слушателей: у него были очень амбициозные и сильные сотрудники. Успех Джорджа нельзя было списать на его изысканный британский акцент, ведь коллеги-англичане прислушивались к нему не меньше, чем все остальные, и при этом сами не отличались особой способностью влиять на остальных.

Сила Джорджа была в другом, и мне это стало ясно довольно быстро, поскольку я слушал то, что он говорил. Его сила заключалась в том, чего он не говорил.

Джордж молчал больше, чем любой из выступающих, и часто говорил последним.

Я говорю «любой из выступающих», поскольку есть множество людей, которые всегда молчат (они никогда ничего не говорят), и их молчание нельзя назвать убедительным. Для многих людей безмолвие тождественно отсутствию. Но молчание Джорджа не было отсутствующим или пассивным. Наоборот, пока он молчал, он был занят больше, чем любой из тех, кто говорил. Он слушал.

Сразу и не подумаешь, но оказывается, что молчание более убедительно, чем слова.

Привычка убеждать посредством возражений вполне естественна. Но споры не заставляют людей пересмотреть свою позицию: если они и могут иметь какой-то эффект, то, скорее, отрицательный (человек становится еще непримиримее). Безмолвие — недооцененный источник силы. В молчании мы можем услышать не только то, что говорится, но и то, что оставляется за скобками. В тишине бывает легче понять истину.

Почти всегда в речах людей многое остается недосказанным, не лежит на поверхности. Есть вещи, которые люди не хотят высказывать явно: мотивы, которые они не готовы раскрыть, мнения, слишком неприемлемые для обнародования.

Мы можем услышать все это (и гораздо больше), если будем держать рот на замке. Мы сможем уловить суть, стоящую за всем окружающим нас шумом.

Я понял, чем занимался Джордж: его выступление резюмировало позицию каждого спикера. А когда он упоминал мнение своих коллег, он уважительно смотрел на каждого из них, связывая их слова с общим результатом, которого команда пыталась добиться.

И вот что интересно: поскольку было очевидно, что Джордж внял мнению окружающих, люди не хотели с ним спорить. И, раз он их услышал, его точка зрения была самой мудрой в зале.

Это имеет отношение еще к одной неизменной привычке Джорджа, благодаря которой он вызывал доверие и желание прислушаться к своему мнению. Он был всегда готов чему-нибудь научиться от других и сообщал им, когда его точка зрения менялась под их влиянием.

Поскольку слова могут помешать взаимопониманию, молчание, наоборот, помогает соединению. Возьмите как-нибудь и попробуйте просто послушать. Это примиряет обе стороны, и люди смогут не только выслушать, но и учесть мнения друг друга.

Если вы будете относиться к молчанию как к игре или как к способу манипулировать взглядами других, это обязательно когда-нибудь обернется против вас. Вас неизбежно раскусят, и ваше предательство будут переживать еще глубже. Если люди почувствуют, что их заманили в более тесные отношения из манипулятивных соображений, они, скорее всего, никогда вам больше не поверят.

Поэтому молчанием нужно пользоваться с уважением.

Активное молчание обладает столькими преимуществами, что просто удивительно, насколько редко им пользуются! Мы не используем его, поскольку оно кажется нам неудобным. Для него требуется, чтобы мы выслушали не всегда угодные нам точки зрения от не всегда приятных нам людей.

Но именно такого поведения требует от нас командный дух, а также дух подлинного лидерства. Услышать других, увидеть их во всей полноте, помочь им соединить устремления, мнения и интересы для того результата, который, в конце концов, нужен всем нам.

Есть еще одна вещь, которую мы — люди, умеющие убеждать, — даем другим, когда молчим. Мы предоставляем им простор для действий. Лао Цзы, древнекитайский мыслитель, сказал: «Самый хороший лидер тот, о существовании которого люди просто знают. Когда его работа сделана и цель достигнута, люди говорят: "Мы сделали это сами"».

Когда сотрудники родили какие-то идеи и применили их на практике, они работают лучше, чем просто воплощая чужие. Молчание, за которым следует несколько тщательно подобранных слов, — наш лучший шанс на достижение данного идеала руководителя..

Итак, как же нам применить все это на практике? Мы все знаем, как молчать. Вопрос в том, можем ли мы не поддаться давлению, когда кажется, что надо говорить.

Мало кому это удается, и именно поэтому моменты тишины редки на собраниях. Но, по мнению Джорджа, это можно обернуть в свою пользу.

«Когда вы задаете вопрос в группе, — сказал он мне, — воспринимайте это как соревнование. Стоит вам ответить на собственный вопрос — и вы проиграли. Вы будете отвечать на свои вопросы целый день, и никто кроме вас не станет работать. Но помолчите (и не важно, если придется ждать долго) до тех пор, пока заговорит кто-либо из группы. Тогда люди сделают и дальнейшие шаги, сами направляя совместный труд».

Вот он, его секрет: позвольте другим говорить, когда вы молчите, и внимательно прислушайтесь к истине, лежащей в основе этих речей. Затем выразите признательность за услышанное (которое, скорее всего, будет глубже слов) и, когда другие почувствуют, что их увидели и поняли, предложите свой взгляд на вещи.

А если они с вами согласны? Значит, молчание сработало!

*Имя героя изменено.*

**ПИТЕР БРЕГМАН** *Консультант по вопросам управления*

# 5 советов для выступающих без подготовки

[Джон Коулмен](http://hbr-russia.ru/blogs/963/) 2014

Правду говорят: многие люди пуще смерти боятся публичных выступлений. Но правда и то, что бизнесменам приходится переживать тысячи маленьких смертей, когда они выступают перед клиентами, на совете директоров и на различных конференциях. И эта смерть может оказаться медленной и мучительной, если человека попросят выступать внезапно, не предоставив ему время на подготовку. Одно из важнейших для бизнесмена качеств — умение выступать спонтанно. Порой приходится произнести «пятиминутку» перед потенциальным инвестором или попросят прокомментировать работу команды продажников и т. п. — деловой человек в любой момент может быть принужден к неподготовленному выступлению. Таких ситуаций много, они непредсказуемы и для многих крайне страшны.

Я научился справляться с такими ситуациями благодаря своему опыту в университете, а именно благодаря публичным дебатам («форуму», то есть на латыни — «публичной площади»). Из всех видов состязаний я предпочитал «экспромты», когда на подготовку пяти-семиминутной речи дается от одной минуты до получаса. Уроки, усвоенные на этих выступлениях, многократно окупились потом в работе. Я легко прошел через первые консалтинговые беседы сразу после выпуска. Я справлялся со сложными вопросами начальников и членов совета директоров. И эти же уроки выручали меня, когда нужно было обращаться к студенческой аудитории или к новому курсу аналитиков.

Эти навыки пригодятся и вам, какое бы положение вы ни занимали. Вот несколько полезных советов.

1. **Определите структуру: основная проблема экспромта — неопределенность.** Что говорить? Чего не говорить? Хуже всего, когда речь гремит и грохочет, а цели не видно. На нашем форуме мы устраняли эту проблему, быстро набросав на бумажке структуру и суть: обычно это введение, два-три аргумента и вывод. Держа в уме эту схему, нетрудно дополнить детали — примеры из жизни, статистические данные. Когда мне приходится внезапно, прямо за столом или на собрании, высказывать свое мнение, я хватаю блокнот, салфетку или поворачиваю чистой стороной карточку и набрасываю основную мысль и несколько пунктов разъяснения. Затем я намечаю примеры и факты — на это обычно хватает 20 слов. Всякая неопределенность и многословность на том и испарится.
2. **Первым делом — ключевая мысль.** Когда я работал в консалтинге, нас учили одному из основных правил коммуникации: ключевую мысль — на первое место. Любая презентация должна начинаться с четко сформулированного тезиса, чтобы слушатели могли уловить и понять все дальнейшее. Я сосчитать не сумею, сколько раз я наблюдал, как на деловой презентации речь тянется и тянется, а слушатели до самого конца недоумевают, в чем ее суть. Деловая речь подается не по законам анекдота: тут соль должна быть не в последней фразе, а в первой.
3. **Побольше внимания к аудитории.** Две-три фразы — и слушатели будут польщены, и речь даже по старым заготовкам обновится. Упомяните во введении город, где выступаете. Увяжите один из примеров с компанией, перед которой вы выступаете. Назовите кого-то по имени, обратитесь с одним из примеров к нему. Это небольшие жесты внимания, но благодаря им ваша речь покажется более существенной именно для этой аудитории.
4. **Запоминайте, ЧТО вы скажете, а не КАК.** Вам ведь доводилось мысленно репетировать речь, а затем вы вдруг забывали какую-то фразу или вовсе застревали на середине? В наших дебатах нам приходилось порой заучивать 5—10 цитат, 3—4 примера с именами и названиями городов, 3—4 статистических примера. Собрать и запомнить столько информации за полчаса — непростое дело. И вот секрет: мы запоминали ключевые примеры и статистику, а не репетировали подачу. Если потратить время на идеальные формулировки, вы запутаетесь в своих пышных фразах и упустите детали, которые как раз и придают речи жизненность. Или того хуже: будете нудно зачитывать со слайдов PowerPoint или по бумажке, вместо того чтобы свободно общаться с аудиторией. Главное — знать суть дела, слова придут сами собой.
5. **И покороче.** Помните знаменитые слова Паскаля: «Я написал длинное письмо, потому что не хватило времени его сократить». Хотя кажется, будто импровизатору труднее всего за короткое время подготовить длинную речь, на самом деле труднее всего сделать эту речь короткой. Второпях люди неправильно рассчитывают время, включают в свой рассказ слишком много пунктов и примеров, не укладываются в отведенное время — и сообщение выходит размазанным. Никто так не оценит ваше умение экономить слова, как слушатели, так что всегда старайтесь сказать как можно меньше.

Импровизатору нужно упорно практиковаться. И многое нужно принять в расчет в те минуты, когда готовится выступление. Но перечисленные выше правила помогут вам избежать чересчур сильного стресса при подготовке и более внятно донести свою мысль.

**ДЖОН КОУЛМЕН**

*Автор книги «Passion & Purpose: Stories from the Best and Brightest Young Business Leaders».*

# Выбор местоимений важен для самоконтроля

[Озлем Айдук, Итан Кросс](http://hbr-russia.ru/blogs/1083/) 2015

Некоторые люди обладают удивительной способностью в любой ситуации сохранять здравый ум и мыслить логически. Они эффективно принимают хорошие, точные решения, пока все остальные напрасно расходуют энергию, паникуя из-за надвигающихся дел, предаваясь бессмысленным переживаниям или зацикливаясь на прошлом. Эти хладнокровные рационалисты идут вперед, а мы отстаем, погрязнув в привычном для человека способе мышления. Возможно ли взять на вооружение их приемы? Разрыв между двумя типами людей кажется безбрежным и непреодолимым.

Но это не так. Его легко преодолеть простым сдвигом местоимений.

Как вы обычно разговариваете сами с собой? На «ты»? Или в третьем лице? Или вовсе по имени?

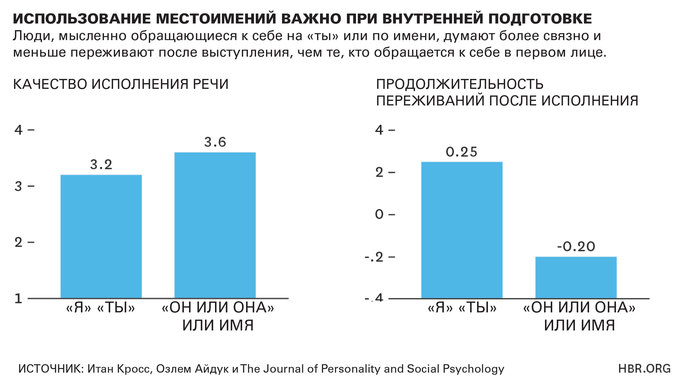
Очень важно, как вы говорите о себе, особенно приступая к сложной задаче. «Это зависит от меня?» «Я справлюсь?» Или же: «Тебе решать?» Или же вы обращаетесь к себе по имени?

Лауреат Нобелевской премии мира Малала Юсуфзай продемонстрировала преимущества второго варианта обращения. Когда Джон Стюарт спросил ее, что она почувствовала, узнав, что ее включили в черный список талибана, она ответила, что ей было страшно, но она постаралась представить себе, как надо отреагировать, если на нее нападут. «Я задала себе вопрос: «Если убийца явится, как ты поступишь, Малала?» — И ответила себе: «Малала, возьми туфлю в руку и врежь ему».

Эта подмена личного местоимения первого лица именем — всего лишь речевой оборот? Или за ним стоит что-то более существенное: процесс, который помогает справиться со страшной угрозой?

Мы и семеро наших коллег — Джиянг Парк, Али Берсон, Адрианна Дуэрти, Холли Шэблэк и Райан Бремнер из Мичиганского университета, а также Джейсон Мозер из Университета штата Мичиган и Эмма Брюльман-Сенекал из Беркли — недавно провели серию экспериментов для поиска ответа на этот интересный вопрос. Мы убедились: когда человек обращается к себе по имени, на «ты» или в третьем лице, это помогает ему контролировать свои мысли, чувства и поведение.

Так, в одном исследовании мы установили, что участники, которые, готовя пятиминутное выступление, мысленно обращались к себе во втором или третьем лице или по имени, были спокойнее и лучше справились с заданием, чем те, кто все время был для себя «я».



«Эффект местоимений» наблюдается и после выполнения задания. Люди, которые использовали местоимения второго или третьего лица или собственное имя, лучше себя чувствовали после выступления. Они не испытывали смущения и стыда, меньше времени уделяли переживаниям. Это большой плюс — бесконечное переживание и пережевывание прошлого может повредить не только психологическому равновесию, но и физическому здоровью.

Независимо от исходной «позиции» — волновались изначально участники эксперимента или нет — этот почти незаметный лингвистический сдвиг шел им во благо.

Эффект от использования местоимений второго и третьего лица и собственного имени примерно одинаков. Главное — не обращаться к себе в первом лице.

Поразительно, как велики последствия столь незначительного с виду языкового приема. Теперь оба автора этой статьи сознательно им пользуются. Одна из нас, Озлем Айдук, и раньше писала самой себе письма, обращаясь по имени и ободряя перед трудным заданием. Другой — Итан Кросс — приучает пятилетнюю дочь называть саму себя по имени, когда она пытается объяснить, почему она расстроилась, не добившись своего.

Наши находки — малая часть широкого и непрерывно продолжающего исследования внутренней и обращенной к себе речи. Формы этой речи существенно влияют на наши мысли, чувства и поведение. Отказ от форм первого лица не только снижает стресс и помогает овладеть эмоциями, но и способствует более рациональному мышлению.

Прежнее наше исследование показало, что эффект «отдаления от себя» достигается также, когда человек мысленно занимает позицию «мухи на стене» и отстраненно взирает на свои проблемы. Такая смена перспективы помогает проработать ситуацию в тех случаях, когда у индивидуума есть время поразмыслить над уже произошедшими событиями. А эффект обращенной к себе речи важен постольку, поскольку он наблюдается в реальном времени, в быстро разворачивающейся ситуации. В разгар сложной работы или общения заменить «я» на «ты» так просто, а результат вас приятно удивит.

# 7 правил успешных рассказчиков

[Джей Ди Шрамм](http://hbr-russia.ru/blogs/1000/) 2014

Я часто рассказываю сказки на ночь своим крестникам Анне и Ною, когда их родители приглашают меня провести с ними время. Меня поражает, сколько историй они готовы вместить. Они умоляют меня: «Ну, пожалуйста, еще одну», а потом: «Еще одну». Похоже, человек так устроен, что ему очень нравится слушать хороших рассказчиков.

Взрослея, мы не теряем вкуса к хорошим историям. Я работаю с будущими лидерами в Стэнфорде, помогая им составить убедительные рассказы, которые помогут им достичь их цели в руководстве людьми и публичных выступлениях. Я разработал семь правил успешных рассказчиков для презентаций и бизнес-встреч.

**Не надо предисловий.** Лучшие ораторы немедленно помещают нас в эпицентр событий. Они завладевают нашим вниманием и задают тон, обещающий нам как слушателям уникальное удовольствие и незабываемый опыт. Избегайте начала вроде: «Я бы хотел рассказать вам историю о том, как я научился...» Вместо этого начните с самого действия и скажите прямо о том, чему вы научились.

**Тщательно выбирайте первые и последние слова.** Второго случая произвести хорошее первое впечатление нам не представится. Не надо выучивать наизусть всю историю, но великие лидеры знают назубок первые и последние слова — и могут произнести их без колебаний. Не пренебрегайте возможностью эффектно начать и закончить.

**Пусть деталей будет, как в сказке «Три медведя», — в самый раз.** Дайте нам не больше и не меньше. Если подробностей будет слишком много, мы утратим нить или, что еще хуже, заскучаем. Если мы не услышим достаточно деталей, нам может недоставать контекста для полного понимания или для приложения истории к собственному опыту. Если возможно, опробуйте свой рассказ на нескольких друзьях, похожих на тех людей, которые будут вас слушать. Пусть они помогут вам определить нужный объем деталей и прорисовок.

**По мысли на человека.** Обращаясь к группе, в каждый момент времени сосредоточьтесь на одном слушателе, меняя его каждые 4—7 секунд. В течение рассказа по возможности постарайтесь установить связь с каждым человеком. Не «размазывайте» контакт глазами по всей аудитории, как свет от маяка, лучше встречайтесь глазами с конкретными слушателями. Можно попробовать на время презентации «назначить» одного из участников общения действующим лицом вашей истории.

**Не забывайте о силе поэзии.** Используйте меньше слов, но пусть они передают больше смысла. Мой преподаватель английского языка в старших классах мистер Уэсслинг, чтобы рассказать нам о поэзии, использовал аналогию «волшебного грузовика с зерном». Он говорил: «Представьте себе, что волшебный грузовик позволяет фермеру перевезти в семь раз больше зерна, чем обычный». (Нетрудно догадаться, что я вырос в Канзасе, не правда ли?) Мы составляли длинный список преимуществ такого средства: меньше возни, меньше расход топлива, больше свободного времени и т. д. Затем он делал вывод: «Ну вот, мальчики, именно так работает поэзия. Это когда используешь всего несколько тщательно выбранных и соединенных друг с другом слов так, чтобы они несли гораздо больше значения, чем обычно». Образность этого рассказа, услышанного мной 30 лет назад, напоминает мне о силе поэзии и силе слова.

**Используйте тишину, чтобы оказать влияние и расставить акценты.** Когда композитор пишет партитуру симфонии, он или она помещает паузы там, где должна быть тишина. Эта пауза является частью музыки не меньше, чем ноты. Молчание — мощный инструмент рассказчика, и им часто пренебрегают. Мэтт Мэй развивает эту тему в своем недавнем [блоге](http://hbr-russia.ru/prodazhi-i-marketing/brending-i-razvitie-produkta/p14742/) в Harvard Business Review. Намеренное молчание привлекает внимание к тому, что уже было сказано, или к мысли, которая за ним последует — и позволяет другим привнести собственное толкование.

**Знайте свою аудиторию, цель и послание.** Используя эту простую схему из трех пунктов из книги Мэри Мантер и Линн Рассел «Guide to Presentations», вы добьетесь того, что послание будет четким, завоюет аудиторию и побудит ее к желаемым действиям.

Оратор, применяющий эти семь стратегических принципов, сможет вложить в свою историю больше мастерства и смысла.

Приведу два примера. Недавно известный писатель Джеффри Клугер выступал в передаче «Вечер с Сетом Мейерсом» и рассказывал о своей книге, посвященной нарциссизму. По сути он использовал те же самые семь принципов, излагая две краткие истории менее, чем за пять минут. Сначала он повествует о своем общении с космонавтом Джеймсом Ловеллом в процессе написания книги «Apollo 13», а потом о встрече с президентом Клинтоном в овальном кабинете. В обеих коротких историях он дает нам ровно столько деталей, сколько надо, чтобы ввести нас в курс дела. Хотя многие из нас никогда не были в овальном кабинете, Джефф помогает нам с легкостью представить себе, что он переживал, и понять, почему действия президента оказали на него такое большое влияние.

Чтобы увидеть образец того, как хорошо использовать историю внутри презентации, я предлагаю [посмотреть](http://www.ted.com/talks/mark_bezos_a_life_lesson_from_a_volunteer_firefighter?utm_medium=on.ted.com-none&utm_campaign=&utm_source=blogs.hbr.org&awesm=on.ted.com_q072Y&share=17366b18d1&utm_content=roadrunner-rrshorturl) речь Марка Безоса на конференции TED в 2011 году под названием «Жизненный урок от пожарника-добровольца».

За три минуты Безос рассказывает потрясающую историю с применением наглядных материалов. Особенно интересен выбор последних слов — «Спасите ботинки». Они служат кратким поэтическим резюме его речи. Также он очень тщательно выделил те детали пожара, о которых стоит говорить, и те, которые можно опустить. Мы знаем, что хозяин дома стоит снаружи, под дождем и босиком; но мы не знаем название улицы или каков с виду горящий дом. Безос дает нам только то, что нужно для понимания.

Истории могут убеждать и развлекать. Они могут учить и влиять. Истории делают наши послания запоминающимися. Используйте эти семь принципов для оттачивания и совершенствования своих навыков рассказчика, и вы добьетесь нужных вам результатов в руководстве людьми и передаче своих мыслей.

# 7 способов завладеть вниманием

[Бен Парр](http://hbr-russia.ru/blogs/1086/) 2015

В долгосрочной перспективе ваш успех зависит от умения привлечь внимание других людей. Как вам получить повышение, если руководитель не замечает вашей работы? Как эффективно руководить командой, если подчиненные к вам не прислушиваются? Каковы перспективы вашего бизнеса или карьеры, если вы не можете завладеть вниманием клиентов?

«Внимание – самая ценная валюта, которую кто-либо может вам дать, — сказал мне однажды Стив Рубелл из компании Edelman. — Оно стоит дороже денег, имущества и прочих вещей».

Но лишь немногие знают то, как заполучить внимание окружающих с научной точки зрения. Вот почему я посвятил этому вопросу два года и написал свою новую книгу. Я проанализировал более тысячи работ по психологии, нейробиологии, экономике и социологии. Я поговорил с несколькими десятками ведущих исследователей и знатоков, умеющих привлечь к себе внимание, включая операционного директора Facebook Шерил Сэндберг, кинорежиссера Стивена Содерберга и иллюзиониста Дэвида Копперфильда, и это только начало списка. А еще я основывался на многолетнем опыте стартапов, как в качестве соредактора Mashable, так и в качестве венчурного капиталиста.

Я выяснил, что есть семь сигналов, способных заставить человека «навострить уши».

**Автоматическая реакция.** Если кто-нибудь выстрелит в воздух, вы обязательно обернетесь. Если дама, пытающаяся поймать попутное авто, одета в красное, у нее больше шансов, что ее подвезут. Подобные сенсорные сигналы привлекают наше внимание на уровне подсознания. Механизм выживания и поддержания безопасности заставляет нас реагировать быстрее, чем мы успеваем подумать. Я не предлагаю вам говорить громче других или всегда носить пунцовые платья или носки. Но стоит задуматься о более утонченных способах сыграть на инстинктах людей, чтобы привлечь их внимание. Например, попробуйте предложить «звездному» кандидату на интервью или потенциальному клиенту чашку горячего чая или кофе. В одной работе, опубликованной в журнале Science, утверждается, что такой «теплый» подход настраивает людей на дружбу и желание отдавать.

**Стереотипы.** Наш взгляд на мир формируется под воздействием биологического, социального и личного опыта, а также внутренних наклонностей. Эти стереотипы приводят к тому, что одним идеям мы уделяем внимание, а другие — полностью игнорируем. Чтобы воспользоваться этим человеческим свойством, нам нужно или подстроиться под установки аудитории, или изменить их. Одним из приемов такой трансформации может быть повторение. Классическое исследование 1970-х годов показывает, что если субъект будет постоянно слышать какое-то утверждение (например, в первом «Сахарном кубке» бейсбольная команда Tulane выиграла у Columbia), в конце концов он поверит в его истинность. Поэтому не бойтесь повторять одну и ту же мысль, если хотите, чтобы она хорошо усвоилась.

**«Подрыв основ».** Мы всегда обращаем внимание на любое явление, не соответствующее нашим ожиданиям. Это связано с нашей внутренней потребностью выяснить, что несет данное происшествие: угрозу или положительное развитие событий? В академических кругах это называется теорией разрушенных ожиданий. Чем более подрывной характер носит событие, тем более оно интересно. Чтобы привлечь внимание своего руководства, клиентов и коллег, попытайтесь их по-хорошему удивить: задайте неожиданный вопрос, сдайте сложное задание раньше срока или пригласите их не в кафе, а на интересную прогулку.

**Вознаграждение.** Многие люди думают, что допамин отвечает за чувство удовольствия. Но, согласно исследованию доктора Кента Бэрриджа из Мичиганского университета, он гораздо больше связан с ожиданием и мотивацией. Он подпитывает наше желание стремиться к получению пищи, секса, денег или более изысканных вознаграждений — например, чувства морального удовлетворения или смысла. Потенциальная возможность завладеть всеми этими вещами привлекает наше внимание. Ваша цель как руководителя — определить стимулы, наиболее привлекательные для ваших подчиненных, коллег и начальства, и сделать так, чтобы их мозг более наглядно их себе представил. Вознаграждения, которые мы можем потрогать, испытать или даже просто визуализировать, оказывают гораздо большее влияние на наше внимание. Например, предлагая своей команде загородную поездку в конце большого проекта, не просто расскажите о ней, а пошлите им фотографии — пусть у них буквально «потекут слюнки».

**Репутация.** Потребители постоянно говорят о том, что наибольшее доверие из всех публичных фигур у них вызывают эксперты, а не гендиректора компаний или звезды шоу-бизнеса. Для этого есть научные причины: экономист из Университета Эмори Грег Бернс в 2009 году обнаружил, что в тот момент, когда мы слушаем советы эксперта, центр принятия решений в нашем мозгу тормозится или даже совсем прекращает работу. Это явление, которое доктор Роберт Чалдини называет «управляемым уважением». Поэтому если вы пытаетесь привлечь внимание людей, особенно тех, которые вас не знают, не стесняйтесь говорить о своих заслугах, экспертных знаниях, а также цитировать тех, кто знает о предмете обсуждения гораздо больше.

**Загадка.** Вы когда-нибудь задавались вопросом, почему мы не можем оторваться от интересной книжки или перестать «запоем» смотреть такие сериалы, как «Остаться в живых»? Наша память устроена так, что мы помним недослушанные истории и недоделанные задания. Для этого тоже есть научный термин, а именно «эффект Зейгарник» — по имени открывшего его советского психолога. Также люди не любят неопределенности и всегда будут активно пытаться ее уменьшить любыми доступными путями, и это можно использовать в своих целях. Представьте себе, что вы на встрече с потенциальным клиентом или сотрудником и вам нужно, чтобы он пришел к вам снова. Расскажите ему или ей историю или возьмите на себя некоторое задание, которое вы выполните при вашей следующей встрече. Над ним и ней будет довлеть желание увидеть разрешение ситуации, а это и значит, что вы заполучили его или ее внимание.

**Признание.** Доктор Томас де Зенготита, медиаантрополог и автор книги Mediated («Как средства массовой информации формируют наш мир и наш образ жизни»), убежден, что признание (утверждение нашей важности и эмпатия со стороны других людей) — одна из наших самых жизненно важных потребностей. «Все млекопитающие хотят внимания, — сказал он мне. — И только человек нуждается в признании». Здесь главным фактором является чувство принадлежности к сообществу, которому мы не безразличны. Создайте это ощущение в том, чье внимание вы хотите заслужить, и он отплатит вам сторицей.

Самые эффективные сотрудники, руководители и топ-менеджеры — как раз те люди, которые умеют пользоваться семью приемами, чтобы поместить свои идеи, проекты и команды в центр внимания. Понимание механизмов внимания — обязательное условие успеха в наш информационный век.

# Речь Линкольна

Почему Геттисбергская речь Линкольна — по-прежнему прекрасный образец убедительной риторики

[Тим Дэвид](http://hbr-russia.ru/blogs/1098/) 2015

Недавно исполнилось 150 лет со дня окончания Гражданской войны в США, которая началась 12 апреля 1861 года, всего месяц спустя после инаугурации президента Авраама Линкольна. Он не победил на выборах большинством голосов — вовсе нет! Он получил всего 40% от общего числа голосов, а некоторые штаты вообще не поместили его в список кандидатов. Он обошел соперников, набравших большинство в отдельных штатах, лишь с небольшим отрывом. Но несмотря на такое маловоодушевляющее начало в весьма непростое время Линкольн стал одним из самых почитаемых президентов Америки и одним из лучших ее ораторов.

Его самое известное обращение – разумеется, Геттисбергская речь. Ее часто изучают на занятиях в университетах и бизнес-школах, и совершенно заслуженно — в ее строках скрывается множество жемчужин убедительной риторики.

В одном лишь первом предложении содержится прекрасный пример для всех, кому приходится обращаться к другим людям. Только в этой начальной фразе Линкольн использует четыре разные психологические стратегии убеждения и влияния на аудиторию:

*Восемь десятков и семь лет назад наши отцы образовали на этом континенте новую нацию, зачатую в свободе и верящую в то, что все люди рождены равными.*

**Расскажите историю.** Исследования показывают, что истории весьма эффективны для убеждения. В данном случае первая, ставшая легендарной фраза Линкольна несколько более конкретна, чем стандартное «однажды жили-были». Но сама формулировка не так уж важна, главное, что эти слова сообщают слушателям, что они вот-вот услышат какую-то историю.

Есть множество научных работ, свидетельствующих о силе историй. Например, Дебора Смолл из Пенсильванского университета создала два разных варианта маркетинговой листовки для сбора средств на благотворительные цели. Одна версия содержала статистические данные о проблемах, стоящих перед детьми в Африке, а другая рассказывала историю о бедной девочке из этого региона по имени Рокия. В процессе исследования участникам давали лишь один из вариантов и пять банкнот по одному доллару, из которых они могли пожертвовать любую сумму благотворительной организации, обещающей помочь этим африканским детям. Получившие листовку со статисткой пожертвовали в среднем $1,43, а те, кому достался призыв с историей, отдали на доброе дело почти в два раза больше, в среднем $2.38.

Вывод таков: если вам нужно убедить людей в чем-то на совете директоров, на уроке или на лекции, расскажите простую историю — это серьезно повысит вашы шансы сподвигнуть слушателей на какие-либо действия.

**Начните с такого пункта, по которому вы с аудиторией сходитесь во мнении.** Несмотря на то, что Линкольну пришлось обратиться к событиям восьмидесятисемилетней давности, он в конце концов нашел что-то, в чем все его слушатели были с ним согласны. Такие слова, как «свобода» и «все люди рождены равными» взяты непосредственно из документа, к которому американцы (как тогда, так и сейчас) испытывают исключительный пиетет — из Декларации независимости. Кивать головой в ответ на подобные слова — практически непроизвольная реакция.

Если вы хотите, чтобы впоследствии люди сошлись с вами во мнении по важному вопросу, для начала необходимо добиться того, чтобы они согласились с вами в малом. Поэтому начните с того, что вас связывает.

**«Наши».** В течение всей своей двухминутной речи Линкольн использует местоимения первого лица множественного числа — мы, наш. Они помогают установить контакт и создать чувство общности. А еще есть весьма интересные исследования, показывающие, что этот тип местоимений повышал статус Линкольна в глазах его аудитории.

Джеймс Пеннебэйкер изучает словарный запас разных людей. Более конкретно — то, как они используют такие «вспомогательные» части речи, как местоимения и артикли. Его изыскания поражают воображение и применимы практически ко всем областям жизни. В своей книге под называнием «Тайная жизнь местоимений» он пишет: «В любом общении между двумя людьми человек с более высоким статусом использует меньше местоимений “я”. И такие личности гораздо чаще используют местоимения множественного числа (мы, нас, наш) по сравнению с теми, кто находится на более низкой ступеньке общественной иерархии».

Можно ли утверждать, что использовав слово «наш» на раннем этапе общения и щедро сдобрив всю свою дальнейшую речь местоимениями первого лица множественного числа, Линкольн эффективно завоевал высокое положение, значимость и доверие аудитории? Придает ли этот прием, вкупе с авторитетом президента, убедительности и неотразимости всем его словам? Или подобные выражения просто свидетельствуют о его звании и положении? Трудно сказать, выбирал ли Линкольн их намеренно или это решение было чисто интуитивным, но очевидно то, что он избегал слова «я» и активно опирался на «мы», завоевывая уважение слушателей на подсознательном уровне.

Если вы хотите укрепить свой статус, усилить позиции, в своих электронных письмах и общении лицом к лицу постарайтесь по возможности избавиться от «я» и заменить его на «мы».

**Озвучьте убедительную причину, по которой люди должны что-либо сделать.** В 70-е годы XX столетия гарвардский психолог Эллен Лангер обнаружила, что употребление слова «потому что» при какой-либо просьбе увеличивает силу убеждения с 60 до 93 процентов — даже если в реальности никакой причины не существует. К сожалению, в действительности это срабатывает только для мелких, сравнительно незначительных решений — например, позволить ли кому-либо встать перед вами в очередь. Линкольн имел дело с судьбой целой страны. Не могла же подобная тактика сработать с такими серьезными вещами?

Американский президент использовал нечто, что я в своей книге называю «Advanced Because Techniques», или просто ABT. Хотя он и не произносит самого слова «потому что», всю первую фразу (и даже всю речь целиком) можно резюмировать с помощью этого союза. В конце концов все его обращение отвечает на вопрос «почему».

Почему? «Верящую в то, что все люди рождены равными».

Почему? «Чтобы подвергнуть нашу нацию или любую другую нацию, таким же образом зачатую и исповедующую те же идеалы, испытанию на способность выстоять».

Почему? «Для тех, кто отдал свою жизнь во имя того, чтобы наша нация смогла выжить».

Почему? «Скорее это нам, живущим, следует посвятить себя завершению начатого ими дела, над которым трудились до нас с таким благородством те, кто сражался здесь».

Для поступков людям нужны причины, и Авраам Линкольн дал им не одну, а даже несколько. Его убедительный список тайных «потому что» оставил отпечаток не только в памяти собравшихся, но и на всей «фактуре» американской истории.

Выясните, что мотивирует ваших людей, и в тот момент, когда им потребуется призыв к действию, напомните им основные причины. Перестаньте апеллировать к миссии компании. Единственные побудительные мотивы, которые стабильно срабатывают – внутренние доводы ваших людей. Если вам нужны мотивированные сотрудники (дети, ученики и т.п.), тогда ваша задача – понять, что это за причины.

Линкольн стал великим оратором не только потому, что знал, что нужно говорить. Он также обладал глубоким знанием того эффекта, который его слова окажут на аудиторию, побуждая ее к действию. Он понимал мышление своих слушателей. Чтобы научиться качественно общаться в бизнесе и в жизни, нам тоже следует выйти за пределы собственных установок, чувств и желаний и овладеть искусством говорить с учетом позиции других людей.

**ТИМ ДЭВИД**

*Консультант в сфере корпоративных коммуникаций.*

# 5 фишек, о которых не знает 90% выступающих публично

Денис Нежданов

Президент, председатель правления, Москва

Все ли ваши выступления приводят к нужному результату? Эти ораторские приемы помогут более убедительно презентовать продукты компании и свои менеджерские идеи.

Десятки и сотни видов публичных выступлений нам предстоят в течении жизни в обществе свободных людей. Если говорить откровенно, то 90% всех выступлений – это коммуникативное фиаско. Нет, я не имею ввиду, что мы почти всегда обречены на неудачу. Но если быть точным и замерять эффективность публичных выступлений достижением поставленных цели, то... мы неизбежно столкнемся с тем, что в большинстве случаев ораторы не представляют, что будет являться наилучшим результатом выступления. А когда ораторы понимают каким должен быть результат выступления, они его достигают в одном-трех случаях на каждые десять спичей.

Давайте попробуем разобраться, что помогает проводить публичные выступление не просто успешно, с чувством морального удовлетворения, а еще и результативно. То есть выступать так, чтобы цель и результаты выступления совпадали не только на уровне эмоций, но еще и на уровне последующих действий аудитории: покупок, голосования, предоставления поддержки, выполнения нужных спикеру действий или воздержания от ненужных.

1. Поставьте измеримую цель

Один из главных приемов заключается в том, чтобы понять, какое количество слушателей вы хотите привлечь на свою сторону. Второй вопрос: как вы поймете, что этот результат достигнут на 100%, на 90%, на половину? Если цель, поставленная вами перед выступлением, не позволяет ответить на эти вопросы, это значит, у вас ее попросту нет! Есть ожидания, намерения, но нет цели. А, как говорили древние: «Если ты не знаешь в какую гавань твой корабль держит путь – ни один ветер не будет тебе попутным...».

2. Сконцентрируйтесь на эмоциях слушателей

Разумная доля волнения придает спичу объема, вовлекая аудиторию. Волнение передается – гипнотизирует слушателя. Проблема возникает тогда, когда спикер начинает зацикливаться на своем волнении, на том, как он говорит и как выглядит. В этот момент он отвлекается от главного – теряет из фокуса внимания чувства и разум своей аудитории.

Поэтому лучшая тактика для оратора – концентрироваться не на собственном волнении, а на эмоциях своих слушателей. Посмотрите на них, подумайте, что их волнует сейчас: светло ли им, тепло ли, понятно ли содержание, представляют ли они, готовы ли они дослушать ваше выступление до конца. Сосредоточитесь на том, чтобы почувствовать, что волнует эту представительную женщину с телефоном или этого полного мужчину, слегка закатившего глаза, когда вы взяли микрофон.

3. Заинтересуйте аудиторию яркими примерами

Раскройте свои переживания слушателям и искренние расскажите о том, что вас беспокоило, когда заканчивал речь предыдущий оратор, или вчера вечером, когда вы готовились к выступлению.

На IT-конференции заинтересуйте аудиторию ярким слайдом из жизни фараонов. Презентуя новый продукт, который заставит плакать конкурентов или обрадует до мокрых штанишек ваших клиентов, покажите сто тысяч памперсов или салфеток. Однако будьте аккуратны, выступая в государственных органах. Там, чтобы, скажем, проиллюстрировать площадь необрабатываемых сельхозугодий, лучше не идти дальше таких сравнений, как 100 тыс. футбольных полей или карта Англии.

4. Будьте образны

Рисуйте свою речь, как картину. Время от времени задавайте вопросы, как бы советуйтесь со слушателями по поводу того, каких цветов стоит в нее добавить, или выясняйте, не слишком ли вы «сгущаете краски». При этом сделайте образы настолько понятными, словно вы объясняете что-то детям, разговаривая с ними, как со взрослыми. Важно, чтобы никто среди слушателей не почувствовал себя недостаточно умным или недостаточно осведомленным.

5. Соразмеряйте ход выступления с реакции аудитории

Постепенно вовлекайте слушателей, начиная предложения со слов «подумайте», «представьте». Затем переходите к более активным инструментам вовлечения: «Поднимите, пожалуйста, руку...», «Встаньте, пожалуйста, те, кто...», «А сейчас выйдите на сцену...».

При этом вы должны быть точно уверены,что аудитория разогрета настолько, чтобы не просто выдвинуть самых активных участников, но и не наброситься на них, не съесть их заживо или, (что еще хуже), не забыть о них сразу после выхода на сцену, если этим выходом вы не планируете воспользоваться в дальнейшем.

Проявите смелость и сделайте аудитории предложение, от которого она не сможет отказаться. Предложите слушателям иллюзию выбора, но такого выбора, который в любом случае устроит вас как результативного спикера. И помните: все самое интересное должно происходить после вашего выступления, когда участники пойдут покупать, голосовать, применять услышанное, выбирать, поддерживать. Если этого не произойдет – грош цена вашему умению выступать публично.

Все ваши действия должны не просто срывать аплодисменты, но вести к нужному результату. Для этого вам нужна экспертная поддержка, тренировка и адресная обратная связь. И тогда вы не просто достигните своей цели, а сделаете это с лучшим результатом из всех возможных.

# Правильное дыхание — ключ к успеху во время публичных выступлений

Эллисон Шапира 2015

Задумывались ли вы когда-нибудь о том, почему два человека могут говорить совершенно одно и то же на встрече, но эффект при этом разный? Очень часто именно то, как мы звучим, играет решающую роль, а вовсе не то, была ли услышана наша идея или нет.

Мы всегда отмечаем, когда кто-то нервничает или говорит уверенно. Задумайтесь, что одна и та же фраза может иметь совершенно разный смысл, если произнести ее тихо и с сомнением в голосе: «Мне хотелось бы кое-что сказать» или сделать это громко и уверенно: «Мне хотелось бы кое-что сказать!». Кликните [здесь](https://soundcloud.com/allison-shapira/nervous-vs-confident-voice), чтобы услышать отличия: в обоих примерах звучит мой собственный голос, при этом разница действительно колоссальная. Какую интонацию своих сотрудников вы бы предпочитали услышать, когда те разговаривают с вашими клиентами?

В последнее время часто обсуждают восходящую речевую интонацию (когда ваше утверждение звучит как вопрос) и осипший голос (когда он звучит низко и словно со скрипом, особенно в конце предложений). Эти проблемы обычно приписываются ораторам-женщинам, но я замечала их и у мужчин, и у женщин в равной степени, и решение в обоих случаях одно — это глубокое дыхание.

Как бывшая оперная певица, я не понаслышке знакома с тем, до какой степени дыхание может изменить звучание голоса. Профессиональные теноры должны дышать глубоко, чтобы сильный и яркий голос был слышим каждому человеку в переполненном огромном зале. Никогда не думала, что этот навык сможет мне когда-нибудь пригодиться за пределами оперы — до тех пор, пока я не произнесла свою первую речь. Со временем я поняла, что именно мои вокальные навыки помогли мне стать влиятельным публичным оратором.

Теперь, имея более чем десятилетний опыт преподавания навыков самопрезентации и публичных выступлений, я могу с уверенностью сказать, что умение управлять дыханием — один из ключевых инструментов к успешному выступлению на публике, которому, увы, мало где учат. Ему отводится решающая роль, когда вы берете слово в ходе встречи, именно оно определяет успех вашей речи или презентации. Это один из ключевых элементов лидерства.

Проблема не нова. Известно, что Маргарет Тэтчер брала уроки вокала, когда только заняла кресло премьер-министра Великобритании. Ниже представлено видео на котором вы можете услышать (и почувствовать) разницу. Некоторые люди думают, что она специально пыталась говорить более низким голосом (существует даже целое исследование, согласно которому люди с более глубоким голосом достигают большего успеха в бизнесе и политике). Впрочем, лично я чувствую разницу в том, как Тэтчер работала с дыханием, которое и определяло насыщенность, звучность тембра и, в конечном итоге, снижение тона голоса.

Когда я показала это видео своему курсу в Гарварде, студенты разделились в своих предпочтениях. Некоторым понравился прежний голос, более мягкий и женственный, в то время как другим пришелся по вкусу более поздний вариант, потому что именно так, по их мнению, должен был звучать премьер-министр, настоящая «железная леди».

Как именно ваше умение управлять дыханием может определить уверенность и убеждающую силу вашей речи, вне зависимости от вашего пола и силы голоса?

**1. Начните с правильной позы**. Поставьте ноги на ширине плеч, равномерно распределите вес и поднимите руки над головой. Сделайте глубокий вдох. Теперь, когда вы выдыхаете, медленно опускайте ваши руки вниз к бокам, фиксируя грудную клетку на том же уровне. Убедитесь, что ваши плечи опущены, а не подняты. Это самая лучшая поза для речи (или пения), вы стоите в полной готовности, выпрямившись во весь рост, и вы звучите уверенно. Такая поза чем-то напоминает позы власти и доминирования, о которых [рассказывала](http://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=en) профессор Гарвардской школы бизнеса Эми Кадди на конференции TED.

**2. Дышите глубоко**. Положите одну руку на живот, а другую — на грудь. Сделайте глубокий вдох, обратив внимание на то, какая из рук пришла в движение. Я видела много людей, у которых при дыхании рука на груди двигается вверх и вниз, но я хочу от вас, чтобы грудная клетка оставалась в прежней позиции, — подумайте о дыхании за счет нижней части грудной клетки. Затем медленно выдохните, словно выпуская воздух из баллона. Трудно? Попробуйте «сидение у стены» — когда вы прислоняетесь к стене прямой спиной, слегка подгибая колени. Такая позиция помогает вам сконцентрироваться на брюшном отделе в процессе дыхания вместо приведения в движение грудной клетки. При этом помните об ограничении: если у вас кружится голова, сразу прекратите эксперимент и начните дышать в привычном вам режиме. Это не должно причинять боль или неудобство — вы просто должны почувствовать себя по-другому.

**3. Говорите «на одном дыхании»**. Вдохнув полной грудью, вы можете и не знать, что делать дальше. Вместо того чтобы задерживать воздух, используя его в поддержку своих слов, свободно выпускайте его в ходе речи. Мне нравится прибегать к аналогии с суши. Вообразите себе кусочек сашими: тонкий слой рыбы на шарике из риса. Представьте, что ваш голос — это рыба, а ваше дыхание — рисовая подушка. Чтобы поддерживать голос, вам необходим устойчивый, глубокий вдох воздуха в течение всего предложения. Что произойдет, если рыба окажется длиннее рисовой подушки? Она попросту перевернется: именно это и происходит с голосом, когда к концу предложения нам не хватает воздуха, отсюда и появляется осипший голос. Поэтому, когда вы что-то произносите, практикуйте медленный выдох, чтобы дыхание сопровождало звук. Вы можете попробовать считать «1…2…3…4…5…» и при этом медленно выдыхать воздух из легких. А затем усложните задание и проделайте то же самое, говоря: «Привет, меня зовут [и ваше имя]»

**4. Тренируйтесь со смартфоном или попросите кого-то помочь вам**. Постороннему человеку всегда легче расслышать любую трансформацию вашего голоса, чем самому говорящему. На своих мастер-классах для сотрудников разных компаний я обычно предлагаю выбрать себе партнера и попрактиковать два способа подачи себя: представиться, используя свою обычную манеру речи, а потом сделать несколько глубоких вдохов и произнести то же самое, используя метод, описанный выше. Сам человек, как правило, не слышит себя и ту разницу, с которой он произносит одну и ту же фразу, а вот за своим партнером он или она обычно замечает эти перемены: голос становится «глубже», звучит богато и более уверенно. Тот же урок вы можете попрактиковать прямо в офисе вместе со своим коллегой или записать себя на диктофон на смартфоне. Этот способ одинаково хорош для любого языка, будь то английский, или китайский, или любой другой язык — разница чувствуется всегда.

Как часто нужно дышать? В самом начале и в самом конце предложения. Если вы склонны к тому, чтобы говорить быстро, делая презентацию или просто выступая с речью, старайтесь делать вдох и выдох на любом пунктуационном знаке. Это упражнение поможет вам снизить темп вашей речи.

Как часто нужно дышать, используя эту методику? В принципе, не нужно делать это постоянно. Просто выполняйте эти упражнения осознанно, сидя дома или в офисе, пока у вас не начнет это получаться естественным образом. Кстати говоря, частые перелеты, сопровождающиеся вечными встречами и селекторными совещаниями, этому тоже способствуют. Попробуйте сделать два глубоких вдоха за один раз, потом немного отдохните и переходите на ваш обычный режим. Потратьте всего 2 минуты в день с утра, чтобы произнести предложение: «Привет, меня зовут [ваше имя]», медленно выдыхая. Некоторое время спустя вы заметите, как стали это делать чаще, расставляя таким образом паузы в предложении. Кстати, эта система помогает успокоиться, если вы волнуетесь, находясь в стрессовой ситуации или во время трудного разговора.

Я не хочу научить вас говорить, как кто-то, кем вы не являетесь. В данном случае вы должны почувствовать весь диапазон вашего голоса, его мощь и тембр, которые так необходимы оратору во время публичного выступления, чтобы донести любую идею до каждого из слушателей. Если вы овладеете этим искусством, люди к вам потянутся.

**ЭЛЛИСОН ШАПИРА**

*Преподаватель риторики в Гарвардской школе им. Кеннеди.*

# Пять мифов о публичном выступлении

**30 августа 2017 Андрей Скворцов**

Поддерживайте зрительный контакт с аудиторией! Жестикулируйте «телевизором» — в пределах воображаемого прямоугольника перед собой! Не стойте на месте — ходите по сцене! Задавайте вопросы слушателям, ­чтобы привлечь внимание! Не сутультесь! Примите позу уверенности! Добавьте эмоцию! Делайте паузы! Используйте разные интонации!

Такие советы часто получают люди, планирующие выступать на публике. В основе этих рекомендаций лежит простая идея: если скопировать форму удачного выступления, то и сам выступишь хорошо. Логическую цепочку можно продолжить: чтобы стать великим пианистом, надо интенсивно трясти головой над роялем и сильнее растопыривать пальцы. Стоит ли следовать таким советам?

Конечно, форма важна, но только как дополнение к содержанию. Ряд серьезных исследований доказывает, что чрезмерное внимание к форме может навредить выступающему, поскольку смещает его внимание с важных вещей на второстепенные. В этой статье мы рассмотрим наиболее распространенные рекомендации и объясним, почему они вредны. Другими словами, переведем их из категории «фактов» в категорию «мифов».

**Миф 1. Тренируйте правильные жесты и позы**

Многие успешные спикеры не уделяют жестам никакого внимания. Выступление профессора MIT Лорэна Грэхема на Петербургском экономическом форуме в 2016 году («Молоко без коровы: почему в России нет инноваций») набрало суммарно более двух миллионов просмотров, хотя спикер сидел на сцене и почти не отрывался от бумажки. Леонид Парфенов на вручении премии Листьева свою речь о современном телевидении зачитал с листа. Стивен Хоккинг, очевидно, вообще нарушает все известные правила публичных выступлений, однако собирает многотысячные залы.

Мне часто возражают: экспериментальные данные говорят о важности поз и жестов. Действительно, любимое многими тренерами соотношение «55/38/7» (успех публичного выступ­ления на 55% зависит от того, как выглядит говорящий, на 38% — от его интонаций и только на 7% — от содержания речи) появилось в результате исследования, проведенного Альбертом Меграбяном, профессором психологии Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, в 1967 году. Но мало кто помнит, что эти выводы касаются лишь неискренней (неконсистентной) коммуникации: когда человек говорит, что ему что-то нравится, но лицо выражает отвращение, мы с большей вероятностью (в 55% случаев) поверим лицу. Даже здравый смысл подсказывает, что 7% «важности содержания» для выступления маловато. И хотя сам профессор отрицает, что полученные им данные можно применять к пуб­личному выступлению в целом, эти цифры просочились в бизнес-литературу и контекст был расширен.

Автор другого нашумевшего иссле­дования, профессор Гарвардской школы бизнеса Эми Кадди, выдвинула теорию о «позах силы». В октябре 2010 года она опубликовала в журнале Psychological Science статью, в которой утверждала: если принять определенную позу — например, расправить плечи и не сутулиться, можно снизить концентрацию кортизола и повысить концентрацию тестостерона в крови, то есть снизить уровень стресса и повысить толерантность к риску. В 2012-м ее выступление стало одним из самых популярных на TED. Однако более аккуратные исследования (в частности, ученых Цюрихского университета и отделения психологии Дартмутского колледжа под руководством Евы Рейнхилл в 2014 году, профессоров Уортонской школы бизнеса Джозефа Симмонса и Ури Саймонсона в 2015 году, исследователей из Техасского университета A&M под руководством Кэти Гариссон в 2016 году) показали, что позы силы не влияют ни на гормональный фон, ни на восприятие риска.

Известный борец за искренность на сцене Константин ­Станиславский писал об отрепетированных жестах в книге «Работа актера над собой»: «Пусть эти жесты пластичны, но они так же пусты и бессмысленны, как махания ручками танцовщиц ради одной красивости. Не надо нам ни приемов балета, ни актерских поз, ни театральных жестов, идущих по внешней, поверхностной линии». Только жест, вызванный настоящей эмоциональной или практической необходимостью, «перестанет быть жестом и превратится в подлинное, продуктивное и целесообразнее действие».

Так что пора перестать беспокоиться о позах и жестах. Жестикулируйте, как вам удобно. Увлеченный спикер интересен живыми естественными жестами. Напротив, человек, думающий о жестах, сосредоточен на себе, а не на цели своего выступления, и это всегда бросается в глаза.

Хотя… есть исследования, показывающие, что хорошая осанка увеличивает популярность на сайтах знакомств. Так что в зависимости от истинной цели вашего выступления перестать сутулиться может быть неплохой идеей.

**Миф 2. Установите контакт с залом: смотрите в глаза, задавайте вопросы**

Проанализировав выступление Стива Джобса на презентации iPhone, я заметил, что в среднем из каждой минуты 20 секунд он действительно смотрит в зал, 20 — на свой продукт (точнее — на слайды) и 20 — в пол. Представьте себе, что сказали бы на это некоторые тренеры! Но почему бы действительно не посмотреть в пол, если надо сосредоточиться и подумать? Это не влияет на внимание аудитории.

В той же презентации Джобс не задал ни одного вопроса залу — точнее, не потребовал ни одного ответа. Вопросы были, но, скорее, самому себе («как же мы решили эту проблему? — мы придумали мышь!», «да кто вообще хочет пользоваться стилусом? — никто не хочет»).

Советуя «смотреть в зал», мы путаем причину и следствие. Правильным советом был бы такой: «Уделяйте внимание аудитории. Посмотрите на людей: услышали ли они вас? Понятно ли им? Не скучно ли им?». Но если нужно сосредоточиться и подумать — смотрите куда хотите.

Что до вопросов, то, прежде чем адресовать их слушателям, спросите себя: зачем я это делаю? Если вопрос нужен, чтобы люди задумались, если он формулирует проблему или демонстрирует статистику (например, показывает, что почти никто не знает ответа) — спрашивайте. Если единственная цель вопроса — привлечь внимание (классический пример: «кто сегодня присутствует в зале?»), лучше от него отказаться. Такие вопросы скорее раздражают своей бессмысленностью, чем привлекают внимание.

**Миф 3. Интонируйте, чтобы показать эмоции**

Я выхожу на сцену «Российского маркетингового форума», и ведущий шепчет мне на ухо: «Ну-ка, вруби им эмоцию!». Эмоциональность — это то, чего хотят от спикера организаторы конференций и зрители; да и сами выступающие, в общем, не возражают. Одна беда: если эмоции изобразить, сыграть, то они превращаются в штамп, в формальность, которая выглядит неискренне, а часто и раздражающе. В качестве примера рекомендую посмотреть выступление бывшего главы Microsoft Стива Балмера на конференции разработчиков, в ходе которого он 14 раз, хлопая в ладоши, прокричал слово «developers».

Реакцию публики на неискренние интонации я проверил на себе: в 2011 году, желая разнообразить свои прогнозы погоды на телевидении, я ­добавил «эмоциональных интонаций» и сразу получил отзывы от зрителей, самым мягким из которых был «уберите психопата из эфира». Игра с интонациями — опасная штука.

В хороших актерских школах

(со­шлюсь на Валентина Теплякова, который 20 лет руководил актерским факультетом ГИТИСа, на Константина Райкина и Никиту Михалкова, которые не раз поднимали эту тему на мастер-классах) никогда не учат «интонировать»: интонация должна родиться сама в ­результате анализа текста, размышлений, ­«киноленты видений». Вот что пишет ученик Станиславского (и учитель Олега Табакова) Василий Топорков в книге «Станиславский на репетиции»: «­.­..ин­тонация не должна являться следствием простой тренировки мускулов языка. Она неизбежно будет тогда пустой, холодной, деревянной, ничего не говорящей и раз и навсегда заученной».

Как же добиться живой, искренней интонации? Один из наиболее дейст­венных способов — «кинолента видений» Станиславского. Он заключается в том, чтобы в воображении переместиться в ситуацию, которая эмоционально нас трогает, — то есть рассказать личную историю, в момент рассказа «видя» все события. Тогда эмоции будут правдивыми.

На практике это означает не спешить и не произносить ни слова, пока перед глазами не возникнет «картинка» события. Нужно увидеть все до мельчайших деталей: какая была погода, какие деревья, во что были одеты люди. Если чего-то не помните — подключите воображение. И только потом начинайте говорить. «Кинолента видений» настолько увлекает спикера, что он перестает нервничать. Вот как описывает этот эффект участник моего тренинга, директор департамента развития отношений с клиентами Сбербанка Андрей Заварзин: «Спикера попросили вспомнить какую-нибудь трогающую его историю, передать, что он чувствовал: запахи, тепло, эмоции. Я бывал на лекциях этого парня, знал его возможности. И даже не мог представить себе, что он доведет меня до мурашек и я буду ему аплодировать».

**Миф 4. Практикуйтесь ­— и станете отличным спикером**

Практика убирает волнение. Но повышается ли за счет этого качество выступления? У меня 962 прыжка с парашютом, и я знаю, что почти у всех начинающих страх уходит после первых десяти прыжков. Однако никому в голову не придет назвать человека с десятью прыжками хорошим спортсменом. Для прогресса нужны сотни часов осознанного развития, а не тупого повторения. Но, может, отсутствие волнения — само по себе неплохо? Нет, это — очередной миф.

**Миф 5. Избавьтесь от волнения — главной проблемы спикера**

Участники моих тренингов всякий раз называют волнение проблемой номер один. Но если взглянуть на любое выступление с позиции слушателей и попытаться понять, что их раздражает в ораторах, мы увидим иную картину.

В ходе исследования, которое провел профессор психологии Стэнфордского университета Стивен Косслин, выяснилось, что проблемы, связанные с волнением спикера («эканье», «мэканье», невнятная речь, «зависание»), не входят даже в первую тридцатку факторов, раздражающих аудиторию. Основные претензии к выступающему, как выяснилось, выглядят так:

— главная мысль замусорена несущественными деталями;

— недостаточно доказательств в поддержку главной мысли;

— спикер слишком медленно выдает информацию;

— спикер говорит о теме, которая не волнует аудиторию;

— главная мысль отсутствует вовсе.

Для публики волнение спикера — не большая беда, при условии что его речь содержательная, актуальная и структурированная. Действительно, кому нужен уверенный выступающий с бестолковым докладом? Да и сам спикер может пострадать от собственной уверенности: научившись преодолевать волнение, он решит (чаще всего ошибочно), что достиг совершенства в ораторском мастерстве.

Чтобы эффективно бороться с волнением — так, чтобы увлечь публику, нужно удостовериться, что содержание выступления интересно и важно ­аудитории. И тогда волнение за себя превратится в волнение за слушателей.

Наверняка вы вздохнули с облегчением: теперь не надо дрессировать себя и заучивать «правильные» жесты, интонации и позы. Вынужден вас огорчить: хорошее выступление требует значительно больших усилий.

Сильный спикер должен уметь проявлять искренние эмоции и внимание к аудитории. Понять, отвечает ли ваше выступление этим требованиям, можно, задав себе ряд вопросов. Включили ли вы в свою речь личную, волнующую вас историю? Способны ли «увидеть» ее, стоя на сцене? Важны ли вам люди, сидящие в зале? Можете ли вы искренне обращаться к ним, преодолевая их сомнения и отвечая на их вопросы? Сосредотачиваете ли все внимание на слушателях и на том, что вам надо сказать (то есть не на себе любимом)?

И, конечно, нельзя забывать о главных факторах успешного выступления: об уникальной теме (что важного вы говорите людям? как это улучшит их жизнь?), владении фактами, статистикой (какие аргументы вы приводите в пользу своего тезиса? не голословны ли вы?) и драматургии (насколько ярко и понятно сформулирована проблема? близка ли она аудитории? заставит ли она людей действовать?).

К сожалению, соответствовать этим требованиям труднее, чем научиться смотреть в зал и ходить по сцене. Но иначе не стать великим спикером. В самом деле, почему бы не потратить на это силы и время? В конце концов, чем еще заняться лидеру в эпоху, когда все больше и больше его функций цифровизируется?

# Эмоциональное выступление: как не выглядеть идиотом

**11 июля 2016 Андрей Скворцов**

Я часто слышу: «добавьте эмоций в выступление». Мне кажется, это самый опасный совет, который можно получить.

Первые полгода моей работы ведущим прогноза погоды меня никто не замечал. То есть абсолютно: мало того, что меня не узнавали на улицах, так не было даже ни одного поста в Twitter (я проверял через поиск по блогам каждый день). Это было обидно. Все же федеральный канал, прайм-тайм, постоянно. И еще вспоминались слова Владимира Познера о том, что если лошадиную задницу показывать по телевидению, то через месяц ее начнут узнавать на улицах. Напомню, меня показывали уже полгода.

Собственно, эта обида и привела меня к педагогу по актерскому мастерству Юрию Мартынычеву, от которого я и услышал впервые о методе, о котором пойдет речь.

На первом занятии я узнал, что надо быть активным, увлеченным, эмоциональным! И в следующем же эфире выдал активность, увлеченность и эмоциональность — в той мере, в какой я их понимал. Результат был ошеломляющий! Про меня наконец-то написали в Twitter! Самый вежливый пост был таким: «Уберите психопата из эфира».

Это ошибку стоило сделать. Стало ясно, что эмоциональность — это не то, что можно выдавить из себя искусственно, не то, что можно изобразить. Эмоции — это не физические движения, не громкость, не крики. Это искренность.

Совет «будьте естественны на сцене» вы наверняка слышали. Но вот беда: сцена — не то место, где легко быть естественным. Самое естественное для нормального человека — вообще не выходить на сцену. Умению «быть естественным в неестественных обстоятельствах» учат в театральных вузах не один год, и то далеко не у всех получается. Совет «быть естественным на сцене» — одновременно один из самых правильных и самых опасных из тех, что мне приходилось слышать. В результате в лучшем случае получаются интонационные штампы (формальные попытки изобразить эмоцию), в худшем — мой пример.

По счастью, один наш соотечественник придумал систему — набор приемов, которые помогают стать естественным, живым на сцене. Речь о Константине Сергеевиче Станиславском. Его знаменитое «не верю» относится как раз к попыткам актеров изобразить эмоции. Про его систему все слышали, но мало кто знает, в чем она заключается.

На мой взгляд, самое гениальное, что открыл Станиславский — это «кинолента видений». Работает это так: вы вспоминаете событие из своей жизни (реальное!), в котором вы переживали ту или иную эмоцию. И затем в воображении переноситесь в эту ситуацию. Задача — увидеть все в мельчайших деталях, конкретно. Не вспомнить, а именно увидеть — так, как вы видите реальность. Довообразить то, что не помните. Быть готовым ответить самому себе на любой вопрос: какого цвета забор «в кадре»? Во что одета та женщина? Какие на ней бусы? Есть ли царапина на каблуке? Долетают ли брызги от машины до тротуара? Что делает ворона?

Эта увлекательная игра затягивает вас, и — чудо! — рождается искренняя эмоция. Я многократно видел это на тренингах. Казалось бы, человек просто произносит существительные, но если он их «видит» — слова звучат эмоционально, и это захватывает!

Для хорошей «киноленты видений» надо тренировать внимание (это непросто, особенно когда рядом телефон и фейсбук). Но научившись «проваливаться в историю» в комфортной обстановке, можно научиться делать это и на сцене. Насколько я знаю, для обычного человека это единственный способ обрести искреннюю эмоциональность во время выступления.

В интернете есть видеозапись тренинга, где учат «эмоциям в выступлении» и просят «удивиться на три балла, а теперь на восемь баллов» (разница в широте раскрытия рта и громкости возгласов) — это верный путь к отзывам типа тех, что я получил вместе с «уберите психопата». Не ведитесь на такое.

Как на практике использовать «киноленту видений»? Включить в выступление описание «картинки». Как говорят театральные педагоги, «говорить не уху, а глазу». Конечно, это не отменяет драматургии, конкретики, композиции. Но только трогающие вас «картинки» дадут вам живые эмоции, которые тронут зал.

Один из участников тренинга, описывая консалтинговый проект для одной крупной фирмы, упомянул толщину стекла у них на проходной (оно было в руку толщиной). Это длилось всего несколько секунд, но он смог «увидеть» это стекло во время выступления, и его **удивление** было искренним и увлекательным, так что зал улыбался и удивлялся вместе с ним.

Лекция профессора Лорена Грэхема на Петербургском экономическом форуме собрала более полумиллиона просмотров в России. Конечно, главные причины популярности: релевантность (важность темы), конкретика (минимум общих слов, но много конкретных фактов — и, кстати, нет никакой проблемы в том, что он подсматривал в бумажку, перечисляя их), хорошая композиция. И все же кульминационный момент — профессор вспомнил ситуацию, когда ректор MIT сказал «Вы хотите молоко без коровы». В этот момент он был искренне **удивлен**, вместе с неподдельным сожалением — но никакого «перебора», никакой искусственности. Он «видел» эту ситуацию, и слова прозвучали искренне. Кстати, замечательно, что эту картинку «увидел» и переводчик-синхронист (конечно, по-своему), и у него получилось прекрасно передать этот эмоциональный момент. Так это и работает: спикер «видит», и все слушатели вместе с ним тоже «видят» и чувствуют.

Или вот пример из школы. Моя учительница математики говорила: «Давайте докажем маленькую, но очень симпатичную леммочку!», и при этом голос ее был пропитан **нежностью**, а руки будто гладили неведомое, но очень милое существо. Это было безумно трогательно и увлекательно. Потом мне еще долго снились улыбающиеся зверьки-леммочки (это нормально для выпускника второй физмат школы). Впрочем, это уже метод аллегорий — визуализации абстрактных понятий, о нем я напишу отдельно.

Итак, при подготовке выступления вспоминайте релевантные (имеющие отношение к теме), эмоционально трогающие вас детали, и затем описывайте их так, будто все происходит прямо сейчас, на ваших глазах. Не торопитесь! Не думайте о том, как выглядите. Не думайте про зрительный контакт. Просто поживите немного в своей истории, «увидьте» ее. Зал будет с вами.

Это требует определенного навыка, но это именно навык, а не талант. Он тренируется и доступен абсолютно каждому. В этом и гениальность системы Станиславского — в универсальности и технологичности. Эмоции будут живые, искренние, а не напускные — или, как иногда говорят, «идиотские».

А если вам вдруг случится увидеть неестественно эмоционального ведущего в прогнозе погоды — не судите строго. Он все еще учится!

# Только спокойствие: как перестать нервничать перед выступлениями

**9 ноября 2016 Эми Джен Су**

Не так-то просто подготовиться к большой презентации. Кажется, что на карту поставлено слишком многое, и наше стремление во что бы то ни стало произвести хорошее впечатление заставляет нас пребывать в мучительном ожидании развязки. В этом состоянии мы подвержены неожиданным приступам страха, волнения и даже полнейшего оцепенения. Так как же успокоить нервы в подобных обстоятельствах?

**Наблюдайте, принимайте и переосмысливайте**

Во-первых, нужно осознать, что волноваться и нервничать перед большой презентацией совершенно естественно. По сути, это нормальная человеческая реакция «бей или беги», возникающая в ответ на угрозу. Разумеется, никуда бежать и ни с кем драться не стоит, просто постарайтесь свыкнуться с мыслью, что психологический дискомфорт — необходимое условие такого события.

Вот, к примеру, Билл Расселл — баскетболист, пять раз становившийся самым результативным игроком NBA, и двенадцатикратный участник «команды всех звезд», которому часто ставят в заслугу одиннадцать чемпионских титулов клуба Celtics. Не раз бывало, что перед игрой Расселл так сильно волновался, что его даже начинало тошнить. И все же он никогда не позволял своим нервам взять верх, когда он выходил на баскетбольную площадку. Также и мы должны понять, что волнение — естественная реакция, и, вместо того чтобы сокрушаться по этому поводу, нужно просто выйти и продемонстрировать чемпионский уровень.

Бет Левайн, которая написала книгу о лидерстве в мире спорта и основала SmartMouth Communications, доводилось работать как с профессиональными спортсменами, так и с руководителями организаций — она оказывала им помощь в подготовке презентаций и консультировала по вопросам взаимодействия со СМИ. За всю свою тридцатилетнюю карьеру в PR и коучинге она убедилась, что почти все, с кем ей довелось работать, так или иначе испытывали сильное напряжение перед большими выступлениями. Редко попадались люди со стальными нервами. Отсюда вывод: лучше принять волнение как данность, чем гнать его от себя или пытаться ему сопротивляться.

Когда мы поймем свое состояние и перестанем себя за него ругать, мы сможем спокойно переосмыслить ситуацию и унять охвативший нас ужас. Левайн советует: «Представьте себе квотербека (игрок нападения в американском футболе – прим. ред.), который впервые участвует в Суперкубке. Конечно, он нервничает, но при этом не паникует и не принуждает себя играть через силу. Он знает, что в первую очередь это долгожданная возможность себя проявить. Сильное волнение всего лишь означает, что для него это чрезвычайно важное событие».

**Обретите связь с реальностью**

Когда мы даем волю своим нервам, мы теряем ощущение происходящего и погружаемся в бесконечный поток негативных и беспокойных мыслей: «Что, если я не справлюсь?», «Что, если все пойдет не так?», «Что они обо мне подумают?». В таких случаях помогает наблюдение за своими физическими реакциями. Обратите внимание на свои ощущения: учащенное сердцебиение, прерывистое дыхание, скованность в груди, усиленное потоотделение, хриплый голос. Следите за сигналами своего тела и дышите глубоко, чтобы немного вернуться к адекватному восприятию реальности.

Не теряйте из виду свое окружение. Задержите взгляд на какой-нибудь детали или прикоснитесь к какому-нибудь предмету — например, к столу или проектору. Смените точку опоры — с носков на пятки и обратно. Вот еще несколько способов, которые помогут вам успокоить свои нервы и прийти в себя.

**1.**Серьезно отнеситесь к мелочам. Хорошо выспитесь, пейте достаточно жидкости, ограничьте себя в потреблении кофе, чтобы ваше сердцебиение не было учащенным еще до начала презентации. Также стоит хорошо подкрепиться, чтобы не выступать на голодный желудок.

**2.**Примите уверенную позу. Некоторые исследования показывают, что позы, выражающие силу (например, руки на бедрах, ноги широко расставлены) приносят ощущение уверенности. В одной из статей на эту тему утверждается, что позы и жесты даже могут привести к гормональным изменениям, хотя эта мысль спорная. Но даже если подобные позы — не более чем самовнушение, многие люди убеждены, что эта методика помогает им сохранить самообладание перед началом выступления.

**3.** Сместите свой центр тяжести. Встаньте и сделайте глубокий вдох. Представьте, что у вас в животе находится тяжелый свинцовый шар. Почувствуйте его вес. Ощутите его плотность. Переключите свое внимание с головы и плеч на него.

**4.** Почувствуйте контроль над пространством. Если у вас есть такая возможность, придите пораньше туда, где вы будете выступать. Пройдитесь по периметру, обратите внимание на объем пространства и его конфигурацию. Продумайте, как вам отрегулировать свой голос, жесты и выражения лица в соответствии с размерами помещения.

**Подготовьте мощное вступление и не забудьте о разминке**

Хорошая подготовка поможет вам успокоить нервы. Выделите время на то, чтобы организовать свои мысли, найти правильный темп и набросать основные тезисы. Обратите внимание, сколько времени у вас ушло на подготовку слайдов и сколько времени вы затратили на обдумывание собственно речи — у большинства людей наблюдается явный перекос в сторону слайдов. Учитесь держать темп, тренируйте переходы (но не переусердствуйте с зубрежкой, иначе ваше выступление будет звучать неестественно). Самая важная часть подготовки — вступление, это фундамент, на котором строится вся презентация. Как говорит Левайн: «Приток адреналина, вызванный волнением, минуты через две, как правило, проходит. Начните с чего-нибудь позитивного или неожиданного, чтобы задать правильный тон».

Левайн рассказывает об одном топ-менеджере, которого она консультировала. Ему нужно было сделать серию видеопрезентаций для своих сотрудников. Она помогла этому руководителю выбрать нужный тон, посоветовав начать с улыбки и слов, выражающих позитивный настрой и искреннее чувство — например, таких: «Мне с вами хорошо. А еще мне нравится то, чем мы здесь каждый день занимаемся». Это позволило ему расслабиться и спокойно продолжить запись.

В тех случаях, когда вы можете напрямую взаимодействовать с аудиторией, узнайте ее мнение по обсуждаемому вопросу, чтобы выиграть время и с самого начала подвести основу под вашу презентацию.

**1.** Если вы произносите речь, проведите небольшой опрос аудитории. Например, можно попросить поднять руки тех, кто проработал в компании более десяти лет. Или спросите у пары-тройки присутствующих, почему их заинтересовала эта тема.

**2**. Во время формальной бизнес-презентации расскажите о повестке своего выступления, а затем попросите публику внести поправки или замечания. Например, так: «Сегодня мы с вами обсудим вопросы X, Y и Z. Все согласны с этими темами или я что-то упустил?»

**3.** Перед началом презентации разомните свои голосовые связки, особенно если вы по натуре интроверт. Побеседуйте с бариста в кофейне или узнайте у коллеги, как у него идут дела.

**Контролируйте свое эмоциональное состояние по ходу презентации**

При правильной подготовке к презентации важно принять и унять свое волнение, но как быть, если во время самого выступления вы продолжаете испытывать психологический дискомфорт, неуверенность или беспокойство? Левайн советует: «Если вы где-то допустили ошибку, продолжайте как ни в чем не бывало. Ваша аудитория верит в то, что вы хорошо подготовились, и настроена на ваш успех. Помните, что вас выбрали для этой презентации. Даже если вы мысленно дрожите от страха, ваши зрители этого не знают».

Этот совет работает и в обратную сторону. Например, если участники никак на вас не реагируют, Левайн напоминает: «Что для одного человека выражение хмурости, для другого — признак глубокой концентрации. Вы никак не можете знать, что ваши зрители на самом деле о вас думают».

Если вы боитесь, что вам зададут вопросы, на которые вы не сможете ответить, заранее подготовьте список возможных вопросов. А если вас спросили что-то, в чем вы не уверены, всегда имейте в своем распоряжении несколько заготовленных для таких случаев фраз, таких как эти:

«Хороший вопрос. Не готов с ходу на него ответить, но потом обязательно к нему вернусь»;

«Что-то мне подсказывает, что правильный ответ здесь — X. Но это действительно интересный вопрос. Давайте так — я дам команде задание проверить все данные по этой теме и к концу недели пришлю вам более подробный ответ»;

переадресуйте вопрос кому-нибудь из присутствующих или всей аудитории: «А давайте спросим команду: есть у кого-нибудь мысли или мнения по этому поводу?».

В конечном итоге никогда нельзя предугадать заранее, как пройдет большая презентация. Мы можем частично унять волнение, наблюдая, принимая и переосмысливая его как часть естественного процесса. Кроме того, мы можем контролировать реакцию нашего организма, чтобы не отрываться от реальности, и использовать эффективные методики, чтобы придумать интересное вступление и подключить к обсуждению аудиторию.

Впрочем, не менее важно после презентации выделить время для разбора полетов. Спросите себя и своих коллег, как все прошло, что вам удалось донести и над чем нужно было еще поработать. Подумайте, к кому вам можно обратиться за обратной связью и рекомендациями. Какие способы, настрой и подготовительные мероприятия показались вам наиболее эффективными с точки зрения успокоения ваших нервов? Как прошедшая презентация повлияет на вашу подготовку к будущим презентациям? Мысленно возвращаясь к этому событию, мы улучшаем наш подход к нему, а также получаем более точное представление о собственных презентационных и коммуникационных навыках в долгосрочной перспективе.

# Сигналы успеха: шесть приемов, которые помогут выглядеть уверенно

**14 июня 2017 Кася Везовски**

Несколько лет назад меня с коллегами попросили предсказать результаты конкурса стартапов в Вене. 2500 предпринимателей, работающих в технологической сфере, боролись за право получения финансирования. Мы следили за их презентациями, но обращали больше внимания на язык тела и микрожесты членов жюри, а не на идеи, о которых говорили предприниматели. Мы дали свои прогнозы еще до объявления победителей и, как вскоре выяснилось, оказались правы.

Два года спустя нас снова пригласили на то же самое мероприятие, но в этот раз мы наблюдали не за судьями, а за участниками конкурса. Нам нужно было не угадать победителя, а определить, как средства невербальной коммуникации влияли на успех или провал выступающих.

Мы оценивали каждого стартапера по шкале от 0 до 15. Баллы засчитывались за каждый положительный и свидетельствующий об уверенности в своих силах невербальный сигнал (например, улыбку, зрительный контакт или убедительный жест). Кроме того, баллы отнимались за каждый негативный сигнал: суетливость, зажатость и отведенный от аудитории взгляд. Участники конкурса, которые по оценке членов жюри вошли в первую восьмерку, получили у нас, в среднем, 8,3 балла по 15-балльной шкале, а аутсайдеры – лишь 5,5. Позитивный язык тела был напрямую связан с положительными результатами.

В политической сфере наблюдается похожая взаимосвязь. Во время президентских выборов в США в 2012 году мы провели интерактивное исследование, во время которого 1000 участников (симпатизирующих демократам или республиканцам) просматривали двухминутные видеоролики с Бараком Обамой и Миттом Ромни с их как вполне нейтральными, так и эмоциональными предвыборными выступлениями. Веб-камера зафиксировала выражения лиц зрителей, а наша команда проанализировала их на наличие шести основных эмоций: радости, удивления, страха, отвращения, гнева и грусти. Мы проиндексировали окраску эмоции (положительную или отрицательную) и ее интенсивность. Анализ показал, что Обама чаще вызывал положительные эмоции, чем отрицательные. При этом даже значительное число республиканцев (16%) отрицательно отреагировало на выступления Ромни. А при анализе невербального языка кандидатов мы выяснили, что выступления президента были схожи с выступлениями победителей конкурса стартапов. Его открытое, позитивное и уверенное поведение гармонично сочеталось с его речью. Ромни, напротив, часто становился источником негативных сигналов, а смысл его слов обесценивался из-за противоречивых жестов и выражения лица.

Конечно же, выборы не зависят всецело от языка тела, впрочем, как и результаты конкурса для стартапов, но правильный выбор невербальной коммуникации коррелирует с успехом. Какие невербальные сигналы помогут вам добиться успеха? В Центре языка тела мы изучили опыт успешных лидеров в разных областях и смогли определить несколько эффективных приемов.

**Прием «Коробка»**

В начале своей политической карьеры Билл Клинтон любил во время выступлений сильно размахивать руками, и эти жесты вызывали недоверие к его словам. Советники порекомендовали ему использовать такой прием: представить, что перед грудной клеткой и животом находится коробка и при жестикуляции надо следить, чтобы руки не выходили за ее пределы. Так появился термин «коробка Клинтона».

**Прием «Мяч в руках»**

Если выступающий как будто держит в руках баскетбольный мяч, это свидетельствует о его уверенности и контроле над ситуацией, информация буквально «сидит» на кончиках его пальцев. Стив Джобс часто использовал этот жест во время своих выступлений.

**Прием «Пирамида»**

Когда выступающие нервничают, они часто совершают беспорядочные и частые движения руками. И напротив, чувствуя в себе уверенность, они ведут себя спокойно. Один из способов справиться с волнением – сложить руки в пирамидку и расслабить их. Многие бизнесмены используют это жест, но он требует осторожности: не стоит им злоупотреблять или сочетать с высокомерным и властным выражением лица. Главное – продемонстрировать спокойствие и уверенность в себе, а не самодовольство.

**Широкая стойка**

То, как мы стоим во время выступления, отражает наше мышление. При сильной и устойчивой позы, когда ноги выступающего находятся на ширине плеч, аудитория получает сигнал о полном контроле над ситуацией.

**Ладони кверху**

Этот жест свидетельствует об открытости и честности. Его активно использует Опра Уинфри в своих выступлениях. Она сильная и влиятельная личность, но в то же время ей хочется быть искренней при общении как с одним человеком, так и с многотысячной аудиторией.

**Ладони вниз**

Движения ладоней в противоположном направлении тоже могут восприниматься в положительном ключе – как знак силы, авторитета и влияния. Барак Обама часто использовал этот жест, чтобы успокоить аудиторию после громких заявлений.

В следующий раз, выступая с презентацией, попытайтесь записать ее на видео, а затем просмотрите запись с отключенным звуком, наблюдая лишь за жестами и движениями тела. Обратите внимание на свою манеру стоять и жестикулировать. Используете ли вы вышеуказанные приемы? Если нет, то подумайте, как их можно применить в следующий раз перед аудиторией или даже в разговоре с начальником или важным клиентом. Поупражняйтесь перед зеркалом, а потом с друзьями до тех пор, пока эти жесты не станут для вас естественными.

Не стоит думать, что приемы невербальной коммуникации сделают вас лидером в одночасье, но они помогут приблизиться к успеху.

**Об авторе:** Кася Везовски – автор четырех книг о языке тела, основатель Центра языка тела, продюсер и режиссер документального фильма Leap о профессии коуча.

# Как перестать «мычать» во время выступлений и переговоров

**15 августа 2018 Ноа Зандан**

*Э-э-э... М-м... Ну... В общем... Короче... Вот... Как бы...*

Когда мы волнуемся, отвлекаемся или не знаем, о чем говорить дальше, наша речь наполняется словами-паразитами. Они дают время, чтобы собраться с мыслями и в некоторых случаях сообщают аудитории, что на следующую мысль нужно обратить особое внимание. Но если таких слов чересчур много, они лишь мешают. Говоря по-научному, происходит потеря беглости речи. Слова-паразиты делают ее менее убедительной и отвлекают от главной мысли.

На основании исследований в области поведенческих наук, искусственного интеллекта и данных, специалисты компании Quantified Communications, которой я руковожу, выяснили, что приемлемо использовать одно слово-паразит в минуту. В среднем же люди вставляют по пять таких слов в минуту, то есть раз в двенадцать секунд.

Давайте посмотрим, что говорят данные о словах-паразитах, и обсудим, чем они грозят говорящему и как исключить их из лексикона.

**Проблема слов-паразитов**

Все мы знаем, как сложно внимательно слушать речь человека, если каждое третье слово в ней — паразит. Сложнее понять, как именно эти словесные помехи влияют на ее восприятие. Мы проанализировали 4000 примеров устной речи из нашей базы данных, чтобы определить, насколько часто говорящие заполняют паузы словами-паразитами и как эти слова влияют на восприятие речи слушателями. Мы обнаружили, что злоупотребление словами-паразитами по многим причинам плохо сказывается на восприятии. Среди них можно выделить три фактора.

**1.** Чтобы донести до слушателей суть вашей речи, нужно, чтобы они были постоянно вовлечены. Аудитория перестанет следить за вашими словами, если в них будет слишком много паразитов. Они помешают рассказать эмоциональную историю или поделиться интересными выводами исследования.

**2.** Слушатели хотят поверить, что вы говорите спонтанно, как при личной встрече. Конечно, в обыденной речи мы часто слышим слова-паразиты. Но если они раздаются из микрофона, то не дают оратору раскрыть свою личность. Человек кажется нервным и несосредоточенным, а его речь — неестественной.

**3.** Если вы хотите, чтобы аудитория вам поверила, нужно говорить понятно, логично и просто. К сожалению, чтобы вычленить суть из обилия слов-паразитов, требуется больше когнитивных усилий, чем готовы прилагать слушатели. Скорее всего, они перестанут вас слушать и переключатся на более простые когнитивные задачи (например, обдумывание списка своих дел).

Почему же мы теряем беглость речи? Согласно [исследованиям](http://schwa.byu.edu/files/2014/12/F2014-Robbins.pdf), мы вербализуем заминки, потому что привыкли заполнять пробелы, даже когда в них ничего и не должно быть. Например, мы говорим «э-э-э» и «м-м», чтобы не потерять нить разговора, пока формулируем следующие фразы («М-м» заполняет короткую паузу, а «э-э-э» — более длинную).

**Паузы вместо слов-паразитов**

Есть и хорошие новости: недостаток превратится в преимущество, если вы будете заменять слова-паразиты паузами.

Исследователи [выяснили](https://www.isca-speech.org/archive_open/sp2002/sp02_199.pdf), что в разговорной речи присутствуют короткие (0,2 секунды), средние (0,6 секунды) и длинные (более 1 секунды) паузы. Выдающиеся ораторы делают паузы в две-три секунды или даже более. По нашим данным, в среднем человек делает всего 3,5 паузы за минуту.

И это понятно. Паузами не так просто пользоваться. Даже самая короткая пауза в собственной речи может казаться бесконечной. А все потому, что мы думаем быстрее, чем говорим. Согласно нашему исследованию, среднестатистический оратор говорит со скоростью 150 слов в минуту. При этом ученые из Миссурийского университета [подсчитали](https://extension2.missouri.edu/cm150), что думаем мы со скоростью 400 слов в минуту (а у некоторых людей она может достигать и 1500 слов в минуту).

Из-за такой разницы восприятие времени во время речи искажается, и то, что вам кажется бесконечностью, для слушателей — лишь несколько секунд.

Тем не менее благодаря правильно расставленным паузам речь зазвучит спокойно и собранно. Они помогают решить три задачи:

**Собраться с мыслями:** пауза дает время, чтобы вернуться к потерянной мысли. Аудитория нормально воспримет не слишком длинную паузу (не более пяти секунд).

**Перестать нервничать:** перед началом речи тоже стоит выдержать паузу, особенно тем, кто боится выступать на публике. Это помогает успокоиться. Этот способ можно применять в любой момент в ходе выступления. Если вы разволновались, ненадолго прервитесь, сделайте глубокий вдох (только не очень заметно) и продолжайте.

**Привлечь внимание:** паузы нужны не только, чтобы «держать оборону». С умом расставленные паузы могут создать интригу, подчеркнуть мысль или дать аудитории время воспринять ключевую идею.

Как и слова-паразиты, паузы дают возможность прерваться и сообразить, о чем говорить дальше. Только с паузами речь звучит убедительно и уверенно, а обилие слов-паразитов создает впечатление, что вы не можете сосредоточиться и не знаете, что сказать.

**Три шага, которые избавят вас от слов-паразитов**

Первый шаг к изменению любой привычки, грызете ли вы ногти или начинаете каждую фразу с «в общем», — это осознанность. Чтобы узнать, какие слова-паразиты есть в вашей речи, запишите ваше выступление или просмотрите его расшифровку. Когда вы будете знать свои проблемные слова, вы начнете обращать на них внимание в повседневной речи. Подберите к каждому слову небольшое действие. Например, притопывайте ногой каждый раз, когда ловите себя на слове «короче». Еще можно попросить кого-нибудь из родных или друзей отслеживать ваши слова-паразиты и каждый раз хлопать или щелкать пальцами.

Научившись осознанно ловить момент, когда слово-паразит вот-вот сорвется с языка, старайтесь не произносить его. Для тренировки можно записывать на видео рассказ о своем дне. Используйте паузы вместо слов-паразитов, когда вспоминаете события дня.

Наконец, нельзя недооценивать важность подготовки. Волнение — одна из главных причин появления в речи слов-паразитов. Чем хуже вы подготовитесь, тем больше будете нервничать. Это заставит вас говорить слишком быстро, запинаться, забывать продолжение речи. Репетируйте. Оптимальное соотношение — час подготовки на минуту выступления. Наш специалист по коммуникациям[Трэй Гуинн](https://www.mccombs.utexas.edu/execed/faculty/trey-guinn) рекомендует хотя бы три раза полностью повторить речь перед выступлением.

Умеренное и уместное использование слов-паразитов делает речь понятнее для слушателей, дает время перевести дух и помогает выделить ключевые идеи. По этой причине такие слова есть в последней версии ассистента с искусственным интеллектом Google Duplex. Но если они выдают ваше волнение или плохую подготовку, речь теряет убедительность. Когда вы будете готовиться к следующему выступлению, определите свои проблемные слова и научитесь избегать их. Оказавшись перед публикой, используйте паузы, чтобы собраться с мыслями, и не нарушайте эту тишину лишними словами.

**Об авторе.** Ноа Зандан — гендиректор и сооснователь Quantified Communications. Компания помогает людям оценивать и совершенствовать навыки общения, сочетая аналитику данных и поведения. Quantified Communications работает по всему миру с лидерами корпораций, государственными организациями, высшими учебными заведениями, отделами продаж компаний, некоммерческими организациями и спикерами TED.

# Как подготовиться к панельной дискуссии

**17 июля 2018 Дори Кларк**

По сравнению с вызывающей нервное напряжение перспективой выступать с лекцией участие в панельной дискуссии может показаться более безопасным вариантом. В конце концов, вы будете отвечать на конкретные вопросы, вам не нужно продумывать монолог, и вы окажетесь не единственным объектом для пристального внимания аудитории. Однако участие в панельной дискуссии зачастую таит скрытые сложности. Ниже — четыре стратегии, к которым можно прибегнуть, чтобы ваше выступление прошло гладко.

Прежде всего заранее установите **контакт с модераторами дискуссии.** Почти всегда им можно отправить электронное письмо или связаться каким-то другим способом. Вы сможете лучше подготовиться, если поймете, каким образом они намерены организовать дискуссию. К примеру, станут ли они просить определенных людей отвечать на те или иные вопросы или же вопросы будут адресованы всем участникам? Есть ли готовый список вопросов, и не могли бы они им поделиться? Благодаря этой информации вы сможете четко представить себе структуру дискуссии и поработать над собой, если, например, вы немного застенчивы и не привыкли бороться за возможность сказать несколько слов.

Возможно, вам также не помешает **поработать над своими тезисами.** В разное время я часто давала комментарии на американском и канадском телевидении, а также неоднократно принимала участие в групповых дискуссиях на политические темы. Получая приглашение (обычно за несколько часов до начала мероприятия), я углублялась в изучение проблемы и выписывала:

**1)** относящиеся к делу статистические данные (ваше выступление усилят 1-3 впечатляющих факта);

**2)** вопросы, которые может задать мне ведущий (гостевые редакторы обычно называли общую тему, например, «последние опросы общественного мнения», но не предоставляли список конкретных вопросов);

**3)** основные тезисы, которые нужно упомянуть.

Заранее подготовив эти материалы, я была во всеоружии. Это давало мне возможность убедительно выступить в предоставленное эфирное время. Знание вероятных вопросов и ключевых тезисов позволяет успешно выступать не только на телевидении. Те же принципы и стратегии применяются и к любым другим дискуссиям — например, к выступлению на конференции.

Еще одна рекомендация для успешного выступления в групповой дискуссии — попытаться **взять слово первым.** Это удается не всегда, поскольку модератор может адресовать вопросы конкретным участникам. Однако, если организаторы избирают открытый формат проведения мероприятия — «Итак, по мнению собравшихся, каковы важнейшие тенденции в сфере искусственного интеллекта?» — то подготовка окупится. Вы сможете начать отвечать на вопрос, пока все остальные лишь пытаются сформулировать свои мысли. Так вы сведете к минимуму риск того, что выступающий перед вами эксперт воспользуется подготовленными вами аргументами. Кроме того, первый выступающий зачастую задает тон дискуссии. Наконец, если на конференции присутствует известный человек, которому будет посвящена существенная часть эфирного времени, начать отвечать первым — один из способов оставить благоприятное впечатление (аудитория склонна запоминать умное вступление).

Кроме того, важно **наблюдать за временем.** Если вы бываете многословным, особенно в условиях стресса, сознательно попытайтесь ограничить свои реплики. Отслеживайте, сколько раз вы высказывались по вопросу в сравнении с остальными, и, если вы часто нарушаете баланс, попробуйте включать таймер на телефоне или часах, чтобы ограничиться 30-секундным выступлением и дать остальным внести свою лепту в обсуждение. Люди, захватывающие микрофон на панельных дискуссиях, не впечатляют других своим интеллектом, а скорее кажутся выскочками и зазнайками.

Если, наоборот, именно вы страдаете от захватившего время для выступления участника дискуссии, важно не погрузиться в молчание и не подчиняться диктату другого. Вполне естественно надеяться на вмешательство модераторов (в конце концов, это их работа), но они могут не обладать достаточной подготовкой или не располагать необходимыми средствами. Заранее подготовьтесь морально к тому, что вам придется включаться в дискуссию и проявлять настойчивость.

Возможно, подобное поведение покажется вам необычным или некомфортным, однако в отличие от типичных офисных условий, где вы можете поделиться своим мнением другим способом или по прошествии некоторого времени, здесь у вас есть лишь одна возможность выразить свою точку зрения. Даже если вам придется подавать знаки рукой, чтобы модератор поинтересовался вашим мнением, или перебить коллегу («Чэд, есть вопрос, который ты упускаешь из виду»), эта агрессивность будет оправдана. Вполне вероятно, аудитория вас поддержит.

Участие в панельной дискуссии может показаться легкой задачей в сравнении с индивидуальным выступлением. Однако, как и в случае с публичными речами, существует множество связанных с ним потенциальных опасностей. Следуя вышеперечисленным советам, вы увеличите шансы на то, что ваше мнение будет услышано, а участие в дискуссии окажется успешным.

**Об авторе.** Дори Кларк — маркетолог, профессиональный спикер, преподаватель в бизнес-школе Фукуи при Университете Дьюка, автор книги «Персональный ребрендинг. Как изменить свой имидж, сохранив репутацию».

# Стив Джобс»: советы тем, кто хочет стать идеальным оратором

**31 июля 2018 Нэнси Дуарте**

Когда я прошу руководителей назвать любимую речь, чаще всего они упоминают выступление Стива Джобса перед выпускниками Стэнфорда (перевод речи см. [здесь](https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/p21311/) — *прим. ред.*). Эта невероятно вдохновляющая речь полюбилась многим благодаря историям, которыми поделился Джобс.

Почему руководителям нравится слушать такие речи, но мало кто сам способен выступить так же? Великие истории заставляют нас рассказывать о своих недостатках и борьбе с ними. Именно поэтому они так вдохновляют, и не поделиться такой историей — значит упустить возможность наладить связь с аудиторией.

Моя компания помогает руководителям готовиться к убедительным выступлениям, позволяющим установить контакт со слушателями, и мы часто просим их вспомнить давние истории, постараться достать их из глубин сознания. Многие годы мы применяем эффективные методы извлечения из памяти таких личных историй, которые затем можно систематизировать и использовать во время коммуникаций и выступлений. Вот некоторые из них.

**Обратитесь к воспоминаниям**

Большинство людей выстраивают события прошлого в хронологическом порядке, когда работают над историей для выступления, но есть иной способ воскресить в памяти еще более глубинные воспоминания.

Возьмите блокнот, сядьте и запишите несколько важных для вас слов — существительных, обозначающих людей, места, предметы, которые повлияли на вашу жизнь. Да, нужно именно записать их на бумаге, а не напечатать. Исследования [показывают](http://ozcontent.com/blog/bored-by-high-tech-youll-love-the-power-of-pen-and-paper/), что письмо лучше пробуждает творческие способности.

**Люди.**Напишите свое имя в центре листа. Затем начните проводить от него линии, обозначающие взаимоотношения с другими людьми: членами семьи, друзьями, коллегами и т. д. Каждый раз вспоминайте, как развивались отношения с конкретным человеком и какие эмоции вы испытывали. Здесь точно найдется интересная история!

**Места.** Как можно подробнее вспомните важные для вас места: школьные коридоры, комнату в детском лагере, футбольное поле, вершину горы, кабинет окулиста, ту самую красную машину — все что угодно. Напрягите пространственную память: каким было то место, та улица, та комната? Воссоздайте в памяти свои движения — и вы запустите воспоминания о происшествиях, звуках, запахах. Это поможет вновь пережить давно забытые события и чувства.

**Предметы.** Обратите внимание на предметы, которые имеют для вас символическое значение: подарки, награды, книги и другие любимые вещи. Сделайте зарисовки этих предметов и подумайте, почему они вызывают сильные эмоции. Ни для кого, кроме вас, они не имеют никакого значения. Почему?

Выполнив эти упражнения, взгляните на получившиеся фрагменты историй и кратко запишите их, посвятив каждой по одной строке. Некоторые из историй могут оказаться слишком личными. Но, возможно, вы вспомните какие-то эпизоды, которые станут основой важной истории. К ней вы сможете возвращаться снова и снова.

**Заведите каталог историй**

Когда у вас будет набор историй, которые можно использовать в различных ситуациях, создайте из них каталог.

Составляйте и ведите его удобным для вас способом. Это могут быть записи или электронная таблица с краткими изложениями. Можно разбить истории на категории по ситуации, теме, настроению или извлеченным урокам. Используйте любые категории, которые считаете подходящими.

Часто бывает, что самыми пронзительными историями люди делятся, когда оказываются лицом к лицу со смертью (как Стив Джобс). Не стоит ждать знака судьбы, начинайте составлять и систематизировать ваш каталог историй уже сейчас. Держите все эти истории под рукой, даже если не находитесь в критической ситуации. Так вы проживете полноценную жизнь и окажете влияние на других.

**Подбирайте историю под аудиторию**

Выбирая историю, помните о том, кому вы собираетесь ее рассказать. Есть забавные истории, которые вызывают взрывы смеха. От других слезы наворачиваются на глаза или возникает глубокое чувство надежды. Одна и та же история может получить разный отклик у разной аудитории. Кого-то она может восхитить или, напротив, разозлить.

Чтобы выбрать правильную историю из вашего списка, учитывайте состав аудитории и убеждения ваших слушателей. Примите во внимание их ценности, цели и интересы, а затем решите, что подойдет лучше всего.

К примеру, когда я выступаю перед женщинами, я рассказываю более личные истории из детства о трудностях, с которыми мне приходилось сталкиваться. Это воодушевляет слушательниц и помогает им в преодолении невзгод. Я не рассказываю такие истории консервативно настроенным мужчинам. Им достаются истории о моем стремлении к эмпатии.

В Азии я рассказываю о своих неудачах. Истории для восточной аудитории построены иначе, чем для западной. В историях для западного мира главный герой всегда преодолевает трудности. Восточному миру я рассказываю притчи-предостережения, где герой терпит неудачу, а мы должны учиться на его ошибках.

Нужно понять, каково влияние рынка на сознание вашей аудитории. Узнайте, что происходит в отрасли, почитайте блоги и последние новости. Выясните, какие препятствия стоят у нее на пути.

В следующий раз перед выступлением подумайте, что сделает именно вас идеальным оратором для этих людей. Вспомните похожие случаи из своей жизни, когда вы сталкивались с аналогичными трудностями, которые вас преобразили, наберитесь мужества и поделитесь ими.

Личная история об осознании своих ошибок — ваш самый мощный инструмент коммуникации. Его используют лучшие и всеми любимые ораторы. Они осознанно рискуют раскрыть свои слабости, чтобы стать наставниками для людей с универсальными потребностями и невзгодами. Они находят общий язык с аудиторией и напоминают, что все мы люди.

**Об авторе.** Нэнси Дуарте — автор книг, консультант. Написала книгу Illuminate в соавторстве с Патти Санчес. Автор «Руководства HBR по успешной презентации» и двух отмеченных премиями книг по искусству презентации. Ее компания Duarte, Inc. консультирует по вопросам проведения презентаций и выступлений и подготовила для своих клиентов четверть миллиона презентаций.

# Шесть рекомендаций от Уинстона Черчилля, как успешно выступать на публике

[Дмитрий Медведев Менеджер, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/452159-dmitrii-medvedev)

Между **лидерством** и красноречием есть прямая связь. Благодаря**ораторскому** умению **Уинстон Черчилль**вел за собой миллионы и разбивал конкурентов в пух и прах.

Публичные выступления по праву считаются одной из самых сложных форм коммуникаций, так как требуют от руководителя не только красноречия, но и умения держать себя на публике, способности быстро отвечать на вопросы зала, навыков управления эмоциями.

Одной сложностью публичные выступления не ограничиваются. Изучая и сравнивая биографии инноваторов-бизнесменов и выдающихся политиков, ученые пришли к выводу о наличии устойчивой связи между крупными лидерами и даром красноречия. В частности, по мнению антрополога и психоаналитика **Гарвардского университета** **Майкла Маккоби**, именно благодаря своему красноречию лидеры завоевывают популярность и находят людей, которые следуют за ними. «Они часто бывают искусными ораторами, и их харизма объясняется в некоторой степени этим талантом, — указывает ученый. — Без сомнения, любой, кто видел выступление таких лидеров, подтвердит их личное обаяние и способность вызывать энтузиазм у аудитории».

Одним из наиболее наглядных подтверждений этих слов стал британский государственный деятель **Уинстон Черчилль**, который считал, что «ни один из талантов, которыми может обладать человек, не является более ценным, чем талант ораторского искусства». Историк **Саймон Шама** выделяет красноречие Черчилля в числе главных составляющих его лидерского почерка. Черчилль «всегда обращался к красноречию там, где другие прибегали к интриге», — дополняет профессор **Анатолий Уткин**.

«Способности к публичным выступлениям не относятся к дару, их можно развивать», — указывал политик. Безусловно, Черчилль знал, о чем говорит. Он был шепелявым от рождения, никогда не занимался с фониатром, не проходил практику в элитном Дискуссионном клубе **Оксфорда** — и тем не менее вошел в число крупнейших ораторов эпохи. Проведенный анализ управленческой деятельности Уинстона Черчилля, позволил выделить несколько практических рекомендаций для повышения успешности публичных выступлений. В их числе:

— тщательная подготовка

— концентрация на идеях

— «хорошее начало»

— использование метафор

— юмор

— дикция, мимика и жесты

Остановимся на них более подробно.

**Тщательная подготовка**. Близкий друг Черчилля **Фердинанд Эдвин Смит**заметил как-то: «Лучшие годы своей жизни Уинстон потратил на составление экспромтов». В этой немного шутливой фразе заключается один из ключевых принципов известного оратора при работе над текстами. Речи, которые, казалось, создавались спонтанно и являлись результатом озарения, на самом деле тщательно продумывались, репетировались, оттачивались, полировались и шлифовались в спокойной обстановке. «Я не пишу быстро, — признался как-то Черчилль. — Все мной написанное является результатом тяжелого труда, все постоянно шлифуется. Я стараюсь шлифовать до блеска».

Когда дипломат **Гарольд Никольсон** поздравил Черчилля с удачной ремаркой, «сымпровизированной» политиком в конце одного выступления, Уинстон воскликнул: «Чертова импровизация! Я потратил на нее целое утро, пока лежал в ванне». «Удачные экспромты ораторов существуют лишь в воображении публики, — отмечал он. — В то время как цветы риторики — тепличные растения».

Все свои выступления, Черчилль писал лично, не обращаясь для этого к услугам спичрайтеров. Ответственные речи готовились несколько дней, постоянно переписывались и еще раз редактировались. Отдельные фразы, по воспоминаниям помощников, Черчилль мог вынашивать и того больше — неделями, даже месяцами. Он заранее записывал их в специальный блокнот, после чего использовал при необходимости.

**Концентрация на идеях**. По мнению Черчилля, главным признаком неудачных выступлений является отсутствие идей, а иногда и смысла. Он неоднократно подмечал и высмеивал эту особенность у своих коллег, заметив однажды: «Выступающий может быть отнесен к числу тех ораторов, которые до того, как начать выступать, понятия не имеют, о чем они будут говорить. Когда они выступают, они не знают, что они говорят. И наконец, когда они заканчивают свою речь, они слабо представляют, что только что донесли до публики».

Обращая внимание на отсутствие смысла в речах выступающих, Черчилль не щадил не только рядовых депутатов, но и уважаемых членов британского истеблишмента. В частности, он следующим образом высказался о премьер-министре **Рамсее Макдональде**: «Мы знаем, что он имеет особые способности к тому, чтобы заключить в максимум слов минимум смысла».

Мастер риторики, Черчилль считал: прежде чем начать выступление, оратор должен четко представлять, что он скажет аудитории, какую идею вложит в умы слушателей и к каким выводам приведет их в конце. Еще в юные годы, работая над эссе «Леса риторики», он вывел формулу, что секрет успешного выступления состоит не столько в демонстрации фактов, сколько в демонстрации идей.

Современные исследователи проблем коммуникаций отмечают, что отсутствие смысла в сообщениях является бичом не только публичных выступлений, но и всего межличностного общения. Специалист в области поведенческих теорий профессор **Кит Дэвис** констатирует: «Неудачное сообщение, написанное на глянцевой бумаге, от увеличения мощности громкоговорителя не станет лучше». По мнению Дэвиса, лейтмотивом успешных коммуникаций должно стать обязательное правило — «Не начинайте говорить, не начав думать».

Черчилль считал, перед тем как взойти на трибуну, выступающий должен пропустить через себя основные идеи своей речи. «Прежде чем вдохновить кого-либо, оратор должен вдохновить себя, — указывал он. — До того как заставить публику возмущаться, сердце оратора само должно преисполниться ненависти. Прежде чем вызвать слезы у слушателей, оратор сам должен плакать. Перед тем как убедить, оратор должен сам поверить в то, что собирается сказать».

**«Хорошее начало»**. Древнегреческий философ **Платон** в одном из своих трудов отметил, что «хорошее начало — половина дела». Публичные выступления не исключение. Неслучайно Черчилль всегда придавал большое значение первым минутам перед аудиторией.

Первое, что он советовал: «Будьте естественны и совершенно спокойны. Представьте, что вы разговариваете с лучшим другом в спокойной обстановке и обсуждаете то, что вам обоим очень интересно». Во-вторых, оратор не должен пасовать перед аудиторией, не должен бояться прослыть настойчивым. «Действуйте, как копер, — говорил Черчилль. — Ударили раз. Отошли, вернулись — снова удар. Не получилось, бейте в третий раз». И уж тем более не стоит опасаться быть серьезным! «Не нужно потакать прихотям аудитории: дескать, они это не поймут. Куда они денутся! — считал британский политик. — Раз пришли, пусть слушают!».

По словам Черчилля, лучший совет относительно искусства произнесения речей он получил еще на заре парламентской карьеры от члена кабинета министров **Генри Чаплина**: «Не торопись. Если тебе есть что сказать, тебя выслушают». «Главное — не спешить и не давать себя подгонять», — будет впоследствии учить сам Черчилль.

Что касается первых фраз, то здесь Черчилль советовал не откладывать дела в долгий ящик. «Если тема выступления серьезна, не пытайтесь играть словами или умничать, сразу переходите к главному», — говорил он.

**Использование метафор**. Рассмотрев вопросы, связанные с подготовкой выступлений и вступительными словами, остановимся непосредственно на инструментарии Черчилля, способствовавшему повышению степени убедительности его речей. Одним из приемов являются метафоры и аналогии. «Я часто стараюсь представить серьезные вещи в виде незамысловатых историй, чтобы они лучше откладывались в памяти», — говорил Черчилль. По его словам, «удачные метафоры относятся к внушительным оружиям риторики».

Одна из форм метафор и аналогий — хлесткие определения, которые британский политик давал действиям своих противников и коллег. Например, последователей политики умиротворения 1930-х годов он сравнивал с теми, кто кормит крокодила, надеясь, что тот съест их последними.

Другая форма метафор, к которой обращался Черчилль, — поучительные истории (иногда из собственной жизни). В этом случае достигалось сразу несколько целей. Во-первых, повышалось внимание слушателей. Увлекательная история или пример из жизни всегда вызывают больший интерес, чем голые факты. Во-вторых, возрастала степень восприятия, поскольку аудитория не просто слушала выступление, а делала это активно, визуализируя в своем воображении описываемые сцены. В-третьих, использование историй не только позволяло увеличить степень восприятия материала, но и значительно повышало запоминание. Согласно исследованиям психологов, понятный материал запоминается легче и сохраняется в памяти дольше, чем их аморфные аналоги.

Современные исследователи относят метафоры к мощнейшему инструменту эффективных коммуникаций. «Рассказывая поучительные истории и обогащая свою речь метафорами, лидер способен оказывать значительное влияние на окружающих — считает профессор **Ричард Дафт**. — Умение обрисовать ясную картину и создать яркий образ помогает лидерам сплотить последователей. Влияние лидера во многом определяется тем, как подчиненные воспринимают исходящие от него поучительные истории и метафоры, ведь они являются мощным средством воздействия, помогая создать яркие образы и вызвать сильные эмоции. Люди склонны соотносить поучительные истории с собственным опытом и запоминают их лучше, чем сухие статистические данные».

**Юмор**. Согласно современным теориям эффективного лидерства, юмор относится к «очень действенным инструментам управления». По словам профессора [**Лондонской школы бизнеса**](https://www.e-xecutive.ru/education/business/school_detail.php?ID=1138724) **Роберта Гоффи**, «при грамотном использовании юмор может стать показателем харизмы лидера».

В 1999 году психолог **Сигал Барсейд** провел в **Йельской школе менеджмента** исследование, показавшее, что положительные эмоции заразительнее отрицательных. По мнению ученых, «это очень древний механизм, поскольку улыбка и смех укрепляют отношения между индивидами и тем самым способствуют выживанию вида. Лидеры должны сделать простой вывод — юмор помогает быстро установить в коллективе хорошее настроение».

Не будучи знаком с этими исследованиями, Черчилль интуитивно понимал, какими огромными возможностями обладает юмор в публичных выступлениях. Речи политика настолько пестрят многочисленными остротами и шутками, что известный юморист **Алан Патрик Герберт** назвал Черчилля «самым выдающимся британским юмористом современности».

Когда политика спросили, как он относится к предстоящему вторжению немецких войск, тот моментально парировал: «Мы его ждем с нетерпением. Того же ждут и рыбы». Черчилль, мастер эпизода, часто использовал свой искрометный юмор в словесных баталиях с политическими оппонентами. «Я полагаю, выразить нечто столь противоположное истине с большей точностью было бы невозможно», — прокомментировал он выступление одного депутата.

Не чужд был Черчилль и самоиронии. Например, на вопрос «разве вам не приятно осознавать, что каждый раз во время вашего выступления зал переполнен?», он ответил: «Конечно же, приятно, но всякий раз, когда я вижу переполненный зал, я повторяю себе — если бы это было не твое выступление, а твое повешение, публики собралось бы в два раза больше».

В риторике шутки над самим собой считаются наиболее эффективными, а самоирония является одним из признаков самосознания, которое, в свою очередь, относится к «первейшей составляющей эмоционального интеллекта».

**Дикция, мимика и жесты**. Несмотря на международную славу мастера публичных выступлений, Черчилль не был прирожденным оратором. И в первую очередь это объяснялось его физическим недостатком — шепелявостью. Часами, проговаривая многочисленные скороговорки, Черчилль смог значительно улучшить дикцию. Но и это еще не все. По словам его сына **Рандольфа**, он использовал остаточные явления врожденного дефекта для «создания собственного, характерного и неповторимого стиля публичных выступлений».

В своем эссе «Леса риторики» Черчилль следующим образом описывал формулу «дефект — эффект»: «Иногда легкое, едва заметное заикание или какой-либо другой физический недостаток могут оказать добрую услугу, приковывая внимание публики».

Шепелявость, хотя и едва заметная, была далеко не единственным «снарядом» в патронташе политика. Черчилль был мастером мелких штрихов и иногда одной только интонацией мог передать мысль, вызвать нужный настрой. За годы тренировок Черчилль научился филигранной технике управления собственным голосом. Для него голос был сродни музыкальному инструменту, играя на котором он достигал потрясающих успехов в повышении убедительности своих речей.

Одновременно с интонацией и мимикой Черчилль умел великолепно обыграть свое выступление. «Как великий актер, он декламировал врезающиеся в память строки в величественной, полной достоинства и лишенной суеты манере, — писал английский философ сэр **Исайя Берлин**. — Его выступления — это великие публичные декламации, обладающие всеми качествами великолепия и роскоши».

# Уроки ораторского мастерства от Цицерона

13 апреля 2016

Необычайно одаренный оратор, с одинаковой легкостью заставляющий аудиторию плакать и смеяться, Цицерон уже много столетий является непревзойденным учителем красноречия. Его книга «Об ораторском мастерстве» содержит множество советов, как завладеть вниманием слушателя, сделать свое выступление ярким и запоминающимся и добиться желаемого результата. Вот лишь некоторые из них. Совет 1. Используйте повторы и сравнения, чтобы усилить эмоциональное напряжение. Триумфом красноречия Цицерон считал амплификацию. Этот прием помогает значительно усилить выразительность высказывания с помощью нанизывания друг на друга синонимов, сравнений и образных выражений.  Совет 2. Переходите от частного вопроса к общему Если ваша аргументация недостаточно сильна, расширьте предмет спора и перейдите к обсуждению общих   вопросов. Это позволит вам отвлечь внимание слушателя от слабых доводов и поможет найти новые аргументы. Совет 3. Меняйте стиль и тон речи Неожиданный переход от патетического тона – к простому, от серьезности изложения – к шутке и насмешке, позволяет приковать внимание публики и добиться сильного эмоционального отклика. Это необходимо также и для того, чтобы не слишком наскучить публике – «услаждать без пресыщения». Совет 4. Говорите с чувством Цицерон обращает внимание, что слушатель всегда сочувствует эмоционально выступающему оратору, даже если он не говорит ничего примечательного. Поэтому даже самая бесхитростная речь, произнесенная страстно, может убедить больше, чем блестящее, но равнодушное выступление. Совет 5. Для запоминания используйте метод римских комнат Цицерон прославился тем, что никогда не использовал в своих выступлениях записи, воспроизводя по памяти множество фактов, цитат, исторических дат и имен.  И всё это благодаря изобретенному им методу запоминания, который называют методом римских комнат. Суть его состоит в том, что запоминаемые единицы информации надо мысленно расставлять в хорошо знакомой комнате в строго определенных местах. Затем достаточно вспомнить эту комнату, чтобы воспроизвести необходимую информацию. Именно так и поступал Цицерон при подготовке к своим выступлениям – он прогуливался по своему дому и мысленно размещал ключевые моменты своего выступления в нем. Если информация хоть как-то тематически связана, то одно и тоже помещение можно использовать несколько раз, а не подыскивать каждый раз новую "опорную" комнату.

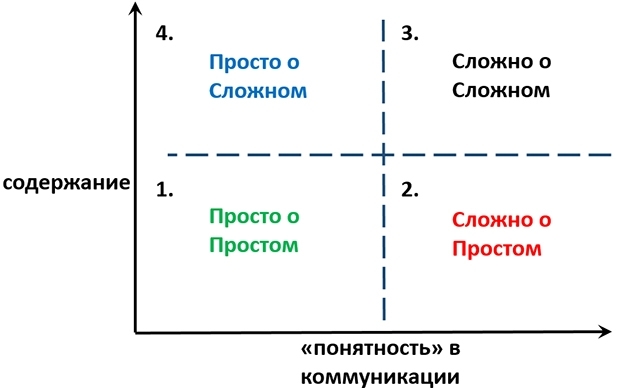
Источник: <https://www.kom-dir.ru/news/417-uroki-oratorskogo-masterstva-ot-tsitserona?utm_source=www.kom-dir.ru&utm_medium=refer&utm_campaign=Rubrcontentblock_news>

# Говорите проще! Как повысить качество делового общения

[Михаил Кривоносов Руководитель, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/6477-mihail-krivonosov)

Оцените, в каком квадрате матрицы коммуникаций находится ваша компания. И узнайте, как переместиться в самый эффективный квадрат.

Как принято общаться у вас в коллективе? Насколько понятно вы лично доносите мысль, когда [обсуждаете что-то с коллегами или бизнес-партнерами](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1985664-a-vy-horoshii-kommunikator-17-voprosov-dlya-samoproverki), или выступаете перед аудиторией? Чтобы оценить это, посмотрите на матрицу качества коммуникации:



На этой матрице две оси:

1. По вертикали измерьте содержание общения – ту информацию, которую вы стремитесь доносить до своих собеседников: от самых простых (например, бытовых) тем и до самых сложных (теории струн или алгоритмов обучения искусственного интеллекта). Это содержание можно разделить на две равные части: «Простое» и «Сложное».

2. По горизонтали измерьте [уровень понятности изложения материала](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1909222-kak-rech-ubivaet-doverie-k-vam-vosem-plohih-privychek): простоту или сложность терминов, определений, примеров, метафор, которые вы обычно используете. Доходчивость подачи информации также можно разделить на две равные части: «Просто» (как для пятилетнего ребенка) и «Сложно» (как для очень образованного и хорошо мыслящего профи).

Пересечение этих двух разделителей образует четыре квадрата:

*1. Просто о Простом.* Это большинство разговоров, как на рабочие, так и на бытовые темы.

*2. Сложно о Простом.* Таких разговоров тоже много. При этом говорящий может излагать свои мысли сложно, как неумышленно (в силу своих особенностей, или отсутствия достаточных навыков), так и вполне умышленно (о чем чуть дальше).

*3. Сложно о Сложном.* Здесь все очевидно: тема сложная, поэтому и объяснение тоже вовсе непростое.

*4. Просто о Сложном.* Слушать такого собеседника / выступающего одно удовольствие: вроде бы и сложнейший вопрос излагает, а делает это такими доступными словами и на таких понятных примерах, что все легко и быстро раскладывается по полочкам. Слушающий может ухватить главное и затем вполне сносно пересказать усвоенный материал.

С первым квадратом все понятно: что обсуждать простое? С третьим тоже все понятно: материал сложный, поэтому излагать / объяснять его сложно. Но давайте повнимательнее еще раз взглянем на второй и четвертый квадраты.

Какие менеджеры [лучше всего воспринимаются коллегами](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1891966-chto-delat-esli-kollegam-slozhno-s-vami-obschatsya) и контрагентами в вашей компании? Ну, конечно же, из четвертого квадрата: те, кто любой сложный и запутанный вопрос могут изложить просто, быстро и понятно. И дальше, когда все понимают суть темы, уже можно анализировать варианты и договариваться о предпринимаемых действиях.

А какая модель передачи знаний и обучения навыкам лучше всего монетизируется их носителями лично? Конечно, из второго квадрата: «Сложно о Простом»! Ведь если допустить прозрачность и простоту коммуникаций в профессиональной области, которой занимаешься, за которую отвечаешь в коллективе или которую «продаешь» своим клиентам, то может выясниться, что:

* Столько менеджеров с такими уровнями зарплат, бонусов и соцпакетов не нужно. И тогда вполне вероятен риск оказаться на неспокойном и стрессовом рынке труда.
* Продукт не удастся продать так же дорого. Много ли найдется желающих приплачивать за простоту?

А если напустить тумана вокруг своего функционала или темы, за которую отвечаешь, и при этом обеспечить, как минимум, сносный результат работы, то тогда картина другая:

* Ты незаменимый для компании и клиентов высококвалифицированный менеджер, и потому дорогой.
* Никто из начальства с тобой специально отношения обострять не будет. Потому что без тебя в «машинном отделении» никто не разберется (даже если на самом деле это совсем не так). А с новым менеджером, если его начнут искать на твое место, всегда есть сопутствующие риски и непонятно еще, как все сложится.

Ну, а дальше такая «выигрышная личная карьерная стратегия» предполагает, что нужно регулярно и методично светиться на бизнес-конференциях и «открыто делиться с коллегами результатами передового опыта своей компании». В итоге с карьерой будет все отлично, хантеры будут за тобой внимательно наблюдать и регулярно перепродавать новым работодателям на все более выгодных для тебя условиях.

Знакомый сценарий? Есть среди ваших знакомых такие персонажи? Теперь понимаете, что часть коллег, которые рассуждают сложно о простом, могут делать это преднамеренно!? Догадываетесь, кто эти люди в вашей компании? Может, имеет смысл хоть изредка спрашивать у них прямо: зачем?

Теперь возвращаемся к изначальному вопросу в этой статье. Насколько просто и понятно принято общаться у вас в коллективе? Вот несколько рекомендаций по поводу того, [как улучшить качество общения](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1593000-kak-dobitsya-svoih-tselei-pravila-vezhlivogo-obscheniya).

* Распечатайте изображение матрицы коммуникаций.
* Повесьте эту картинку везде, где она будет попадать в поле зрения: на рабочих местах, в помещениях, где чаще всего проходят совещания или коллективные обсуждения.
* В ситуациях, когда понимаете, что выступающий напускает тумана сложности, напоминайте ему об этой картинке, показывая на нее хотя бы взглядом или произнося с улыбкой кодовые слова: «второй квадрат».
* Всячески поощряйте выступления по принципу «просто о сложном». Продвигайте таких менеджеров, которые владеют этим приемом. И сами чаще им пользуйтесь.

Проверено на опыте многих личных проектов: через короткое время эффективность общения вырастет, а в коллективе станет больше настоящих профессионалов, искренне заинтересованных [в развитии бизнеса через развитие своих коллег](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1020474-davaite-ponimat-i-pravilno-obschatsya). А всех остальных, если они будут по-прежнему строить «личные успешные карьеры», вы без сожаления оставите за бортом.

# Самоирония: правила безопасности

**3 мая 2018 Андрей Скворцов**

В декабре 2017 года Дэвид Дэвис, министр по выходу Великобритании из ЕС, пошутил: «Мне не обязательно быть очень умным на этой должности и не обязательно знать слишком много». На следующий день в газете Independent вышла разгромная статья, в которой говорилось: единственным, кто смеялся над этой шуткой, был сам Дэвис. Автор статьи припомнил министру все его прежние ляпы в презентациях, чтобы показать, какие люди отвечают за «Брексит».

Специалист в области делового консалтинга Карстон Бредемайер в книге «Черная риторика: Власть и магия слова» утверждает: «Самоирония — минное поле для того, кто ее использует». Люди, чувствуя опасность, избегают этого приема — и многое теряют. Самоирония может существенно улучшить имидж выступающего — сделать его «более человечным». Спикер, умело и к месту использующий самоиронию, становится в глазах аудитории более обаятельным и привлекательным, в том числе сексуально. Самоироничные топ-менеджеры кажутся слушателям эффективными и грамотными профессионалами, способными привести компанию к процветанию. К такому выводу приходят авторы многих исследований, в том числе Виктория Беллоу из греческого университета Фессалии, Ян Ли из бизнес-школы ESSEC, Кристофер Петерсон из Университета Мичигана, Хок-Хай Тео из Национального университета Сингапура и другие.

Вспомните, как с помощью самоиронии удалось решить проблему с нераскрывшимся кольцом на Олимпиаде в Сочи. Продюсер церемонии Константин Эрнст пришел на пресс-конференцию в футболке, на которой одно из пяти колец было заменено снежинкой. Пресса была в восторге. Вот что писала газета Huffington Post: «За несколько часов до церемонии закрытия Константин Эрнст показал журналистам, что у него отличное чувство юмора».

И все же те, кто опасается самоиронии, по-своему правы: этот прием требует взвешенного подхода. Чтобы шутить над собой эффективно и безопасно, необходимо следовать четырем основным правилам, которые перечислены в этой статье. Сверившись с ними при подготовке к выступлению, вы сможете принять взвешенное решение: прибегать к самоиронии или нет.

**Правило 1. Убедитесь, что шутите именно над собой**

У хорошей шутки всегда есть жертва, иначе не смешно. Когда речь идет о самоиронии, жертва — это вы. В этом смысле самоирония — самый безопасный вид юмора: лучше неудачно пошутить над собой, чем обидеть других.

Готовясь к презентации, необходимо удостовериться, что ирония действительно «само-». Ведь нередко, говоря о себе, люди на самом деле высмеивают других. Над кем шутил Дэвид Дэвис, чьи слова приведены в начале статьи? На первый взгляд — над собой, но в действительности — над «Брекситом»: тем, кто его проводит, не надо быть слишком умными. Из уст министра по «Брекситу» это звучит оскорбительно как для сторонников, так и для противников выхода Великобритании из Европейского союза.

Другой пример. Одной из причин поражения Митта Ромни на недавних президентских выборах в США эксперты считают его неудачные шутки, в том числе «над собой». На встрече с безработными во Флориде, например, он тоже назвал себя безработным. В ответ никто не ­рассмеялся: человек, состояние которого оценивается в $200 млн, не может приравнивать себя к людям, лишившимся заработка, не рискуя при этом их обидеть.

Если ирония на самом деле направлена на себя, она дает желаемый результат. Об этом прекрасно знают стендап-комики: они обращают даже собственные физические недостатки в объект шуток, и аудитория приходит в восторг. В России одним из первых этот прием использовал Сергей «Сергеич» Кутергин — участник шоу «Comedy Баттл», а впоследствии резидент российского Comedy Club, живущий с диагнозом ДЦП. Его коронная шутка — «Те, кто смотрит меня по интернету, вначале думают, что у них интернет тормозит». Другой участник, Денис Романцов (он немного заикается), покорил зал, сказав: «Внутри каждого заикающегося человека живет диджей». И хотя Денис, казалось бы, шутил над «каждым заикающимся», было очевидно, что это шутка над собой, — и аудитория приняла ее на ура.

Запомните: самоирония должна быть направлена на себя.

**Правило 2. Удостоверьтесь, что шутка ­отражает действительность**

Люди боятся шутить над собой, поскольку опасаются: слушатели не уловят иронии. Значит ли это, что лучше высмеивать те свои черты и особенности, с которыми однозначно все в порядке? Вовсе нет. Чтобы быть смешной, ирония должна хотя бы частично — и очевидно — отражать действительность. В противном случае шутку примут за правду («надо же, мы и не знали!») или за кокетство.

Людям с идеальной фигурой не стоит шутить над своим телосложением — это будет заигрыванием с аудиторией, а не иронией. Однако тех, у кого проблемы, скажем, с лишним весом, такие шутки, напротив, могут сделать привлекательнее. Так случилось, например, с актером и пародистом Александром Морозовым, который принял участие в телевизионном шоу «Вышка» — любительском соревновании по прыжкам в воду. Тем, кто видел Александра впервые, казалось, что из-за своей полноты он вот-вот вылетит из игры. Но он мастерски шутил над собой (оцените его высказывание: ­

«…идеальная форма шара, которую я имею, помогает мне правильно входить в воду в любом положении») и за счет этого завоевал любовь зрителей. В итоге, пройдя все шесть туров, Александр дошел до финала.

Шутить над своей внешностью, как правило, вполне безопасно. Вспомните, например, как Ксения Собчак в 2012 году пришла на церемонию вручения премии «Серебряная калоша» в костюме лошадки.

Впрочем, придерживаясь правды, важно не перегнуть палку — иначе эффект окажется противоположным ожидаемому. Пару лет назад я был свидетелем питча на небольшом стартап-шоу. Начав выступление, двое молодых ребят заявили, что сами плохо понимают, что делают и кому это может быть нужно. Шутка утонула в гробовом молчании экспертов: доля правды в ней очевидно превысила допустимые пределы.

Запомните: самоирония должна быть в меру правдивой.

**Правило 3. Старайтесь не шутить о том, что важно слушателям**

Молодые предприниматели, о которых я только что рассказал, допустили еще одну, куда более существенную ошибку. Их шутка касалась самой сути выступления: они смеялись над тем, ради чего вышли на сцену. В результате самоирония не только не «очеловечила» спикеров, но и показала слушателям, что их не уважают.

Шутки, связанные с темой презентации, довольно рискованные. И все же не стоит от них отказываться: у этих шуток есть «противоядие». Чтобы самоирония не задела слушателей и не подорвала авторитет докладчика, сделав ироничное замечание, следует тут же перейти к серьезным аргументам. Так можно добиться цели — например, преодолеть недоверие аудитории. Однажды я выступал перед менеджерами крупного металлургического завода, которые знали меня только как ведущего прогнозов погоды. Я начал так: «На вашем месте я бы сильно сомневался, что опыт телеведущего, к тому же прогноза погоды, может быть вам полезен». В зале раздался смех: я точно уловил мысли слушателей. «Однако, — продолжил я, — помимо этого, я окончил две бизнес-школы, учился актерскому мастерству и драматургии и возглавляю компанию. Такой сплав, на мой взгляд, позволяет мне делиться своим опытом с вами». Доверие было завоевано.

Запомните: самоирония не должна обесценивать саму суть выступления.

**Правило 4. Определите свой статус в аудитории**

Восприятие самоиронии зависит от отношения публики к спикеру — точнее, от статуса выступающего. Представьте себе, что над своим новым проектом иронизирует, скажем, Илон Маск или Джефф Безос. Вряд ли их шутки отвратят инвесторов — скорее, наоборот.

Объяснить этот эффект помогает эксперимент профессора Стэнфордского университета Эллиота Аронсона. Он предлагал группе студентов прослушать аудиозапись, на которой некие люди (актеры) отвечали на вопросы интеллектуальной игры. Одни «игроки» давали правильные ответы в 92% случаев и выглядели «экспертами». Другие, «профаны», отвечали верно только на 30% вопросов. В финале половина «экспертов» и половина «профанов» опрокидывали на себя кофе. До слушателей доносились ругательства, звон падающего подноса — так моделировалась ситуация слабости: люди казались уязвимыми.

В итоге выяснилось: если кофе проливал «профан», отношение к нему заметно ухудшалось — мало того что ответов на элементарные вопросы не знает, так еще и кофе не может нормально налить. Но когда напиток опрокидывал «эксперт», отношение к нему, напротив, улучшалось. Это доказало: ситуация слабости усиливает симпатию к сильным и антипатию к слабым.

Аналогия с самоиронией очевидна: человек, который шутит над собой, становится уязвимым. Поэтому неудивительно, что исследование самоиронии дало схожие результаты. В статье, опубликованной в 2008 году в журнале «Эволюционная психология», Джил Грингросс и Джеффри Миллер из Университета Нью-Мексико утверждают: «Людей с высоким статусом самоирония делает более обаятельными и располагающими к себе, а с низким статусом — слабыми». Авторы отмечают также, что, несмотря на все усилия по установлению равноправия, в устах женщин самоирония часто воспринимается как признак слабости.

Любопытно однако, что статус спикера оказывается более сильной характеристикой, чем пол. Маргарет Тэтчер сорвала аплодисменты и вызвала взрыв смеха, когда на митинге консервативной партии в 2001-м пошутила: «Когда я ехала сюда, то проезжала местный кинотеатр и, увидев афишу “Мумия возвращается”, поняла, что вы меня ждете». (В то время Тэтчер уже покинула пост премьер-министра.)

Статус — характеристика непостоянная: многое зависит от ситуации. В одной аудитории вы будете наделены авторитетом, в другой — нет; в одной — будете выступать перед «профанами», в другой — перед «экспертами». Знаменитый консультант может пошутить над собой в разговоре с клиентами — а смеющийся над собой управляющий отелем может быть неправильно понят гостями. Решая, прибегать к самоиронии или нет, следует оценить соотношение статусов: например, общаясь с подчиненными, руководитель вправе иронизировать над собой, а разговаривая с акционерами и инвесторами — нет. Лучше не шутить и с регулирующими органами — многие знают: выйдет себе дороже.

Герман Греф на форуме «Синергия» в 2017 году начал выступление с самоиронии: «Чтобы …было не очень скучно, чтобы вы не заснули… я покажу вам несколько роликов». Зал хорошо принял эту шутку. Но тот же Греф никогда не позволяет себе иронизировать над собой перед акционерами.

Запомните: самоирония хороша, когда спикер по статусу выше аудитории.

Тот, кто не боится смеяться над собой, располагает к доверию и кажется «более человечным». Этим пользуются многие выдающие руководители: не зря Марвин Бауэр, управляющий директор McKinsey c 1950-го по ­1967-й, говорил: «Относитесь серьезно к своему делу, а не к себе». Между тем, самоирония — инструмент непростой. Чтобы понять, как и когда его использовать, нужно следовать четырем правилам — они помогут выбрать правильный момент для шутки, наладить контакт с аудиторией, добиться ее доверия и показать свою силу.

**САМОИРОНИЯ В РАЗНЫХ СТРАНАХ**

Неумение шутить над собой и воспринимать чужую самоиронию напрямую связано с гелотофобией — расстройством психики, при котором человек боится быть осмеянным. Чем сильнее этот недуг распространен в обществе, тем реже люди иронизируют над собой.

В 2009 году группа ученых под руководством Рене Пройера из Университета Цюриха опубликовала результаты масштабного исследования гелотофобии. Изучив 73 страны, они расположили их на диаграмме, где по оси абсцисс — страх быть осмеянным (в баллах от -3 до +3), по оси ординат — мнительность, то есть ощущение, что смеются именно над тобой (в баллах от -3 до +3).

Быть осмеянными меньше всего боятся жители Англии, Норвегии, Австралии, Гонконга, США. Россия, что интересно, тоже находится в левой половине диаграммы — гелотофобия нам свойственна в небольшой степени. А вот в странах арабского Ближнего Востока, мусульманской Африки и в некоторых государствах Европы страх быть осмеянными весьма велик. На графике странно смотрятся Камбоджа и Туркменистан — о причинах минимальной оценки гелотофобии там в исследовании, к сожалению, не говорится.

По данным другого исследования, проведенного группой психологов под руководством Сергея Ениколопова, в России наблюдается зависимость между размером города и уровнем гелотофобии: чем меньше населенный пункт — тем сильнее страх быть осмеянным. Похожая связь отмечается и в США.

[**Вернуться в каталог сборников о деловом общении**](http://учебники.информ2000.рф/kommunikation2/kommunikation3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |