

Рон Хофф

Я вижу вас голыми:

Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести

Перевод с английского А.Д.Иорданского

Ron Hoff

I CAN SEE YOU NAKED

A New, Revised Edition of the National Bestseller
on Making Fearless Presentations

Библиотека психологии и психотерапии
Выпуск 12

Москва

Независимая фирма «Класс»

Хофф Р. Я вижу вас голыми: Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести /Пер. с англ.А.Д.Иорданского. – М.: Независимая фирма "Класс", 1996. – ...с. – (Библиотека психологии и психотерапии).

Супербестселлер: четкая, блестящая книга. Анализируется буквально все, что делает презентацию успешной – или провальной. Автор много лет учит американцев проводить успешные: подавать и продавать все что угодно, и в самом лучшем виде. Из книги можно узнать, как это у вас получается и что нужно, чтобы получалось лучше. Вопрос животрепещущий, ибо кто же сегодня не устраивает презентаций? Что касается названия, то это просто расхожий совет насчет того, как не бояться аудитории: мол, представьте себе их всех голыми. Автор этого подхода не разделяет – говорит, отвлекает... Ему виднее.

С Рон Хофф

С Бэрри Магуайр, иллюстрации

С "Эндрюс и Мак-Мил" (при содействии Джейн Джордан Браун

С Независимая фирма "Класс", 1996

С А.Д.Иорданский, перевод с английского

С Л.М.Кроль, Е.Л.Михайлова предисловие

Исключительное право публикации на русском языке принадлежит издательству "Независимая фирма "Класс". Выпуск произведения без разрешения издательства считается противоправным и преследуется по закону.

ISBN 0-8362-8000-8 (USA)

ISBN 0-8362-8000-3 (USA)

ISBN 5-86375-012-X (РФ)

КОНКУРС ИМЕНИ КАРНЕГИ, ИЛИ ПОМИНКИ ПО "ГОВОРЯЩИМ ГОЛОВАМ"

Семьдесят лет назад Дейл Карнеги написал книжку "Как приобрести уверенность и влиять на людей, выступая публично". Ей не суждена была громкая слава более позднего супербестселлера, который знают все – но это тот же самый Карнеги, который для массового читателя до сих пор прочно ассоциируется с идеей "практической психологии" (нравится это нам, профессиональным психологам, или нет).

Все, кто мог и хотел заработать на этом имени, уже так и сделали: размножая, переиздавая, выдавая за "последнее слово" или разоблачая. Любой желающий завоевать статус "нового Карнеги", – а с ним большую аудиторию, успех и сокрушительную критику по всем статьям – волен рискнуть. "Ниша", однако, пустует...

А когда заглядываешь в каталоги западных издательств, в глазах рябит от названий, начинающихся с "как". Эти "как" уже породили и свою классику, и кич, и пародии типа "Как провалить любое дело и умереть несчастным" – море популярных руководств на все случаи жизни. И добрая половина – все та же "практическая психология", только сегодняшняя.

Перед Вами – супербестселлер этого жанра. Для классики еще немного нов, но на номинацию в "конкурсе имени Карнеги", безусловно, тянет. Тема – публичные выступления, презентации – для российского читателя актуальная, ибо кто же у нас сегодня не презентует? Автор – человек, чьими услугами супертренера пользуются крупнейшие промышленные корпорации и рекламные агентства Америки. Он блестяще учит их персонал блестяще выступать. И только этому – голой технологии успешного публичного предъявления своего дела и самого себя. Что же изменилось в этой "науке побеждать" за семьдесят лет?

А для начала – что изменилось в самом выступлении? Первое, очевидное: "на единицу слушателей" их стало больше, как вообще многократно возросла информационная нагрузка. Это значит, что время сжалось: все решают минуты, даже секунды. Что содержание само по себе удерживает интерес и внимание очень недолго и непрочно: то же самое прочту, услышу, никуда не денется. Все мыслимые приемы построения речи как таковой уже отыграны, и борьба за аудиторию ведется в других модальностях: выступление стало гораздо более зрелищным, чем "чтение вслух". (Что такое "ток-шоу"? Это когда одни смотрят, как другие говорят.)

У живого говорящего человека стало столько могущественных конкурентов в деле передачи информации, что единственной его сильной стороной оказалось то, что... он живой говорящий человек. То есть, он может общаться с аудиторией.

Их взаимная зависимость обнажилась. Они – зеркало друг друга, партнеры в танце; из свела вместе какая-то потребность... они чего-то друг от друга хотят. Может быть, это самое главное отличие современной концепции успешного выступления от устаревшей. Карнеги пишет о влиянии на аудиторию, Хофф – о контакте, замкнутой цепи взаимного реагирования. У Карнеги нет ни слова о том, как читать несловесные знаки слушателей: его выступающий смотрит людям в глаза только для того, чтобы продемонстрировать уверенность. У Хоффа говорящий прозрел, начал двигаться спустился в зал, различил лица и позы сидящих в нем людей – потому что этот зал ему нужен.

Читатель, помните ли Вы в какой традиции выступлений воспитаны мы с Вами? Аудитория и говорящий в ней – скорее, не зал и сцена, а президиум и те, кому в нем никогда не сидеть. Монолог бесконечен. Контакта нет и не надо, потому что эти, в зале – куда денутся? Ритуал незыблем: "отсидеть" – и в курилку. Общение в аудитории – свое (записки, шепоток, выразительные взгляды искоса), на сцене – свое (примерно то

же, но величественнее). Правила просты: говорит тот, кто должен, и то, что нужно. Присутствовать обязательно. Слушать и, тем более верить – нет. Он сам не верит. Публичная речь – прежде всего – знак доминирования.

Об этой модели коммуникации нам довелось писать какое-то время назад и даже экспериментально исследовать некоторые ее аспекты. Мы заметили тогда, что в психотерапевтических и тренинговых группах, которые мы ведем много лет, даже несколько фраз монолога ведущего "выключают участников". Что тот, кто говорит долго, не "ловит" обратную связь, а у его аудитории все прибавляется несловесных знаков подавленной агрессии. Что просто дать возможность группе говорить о чем угодно недостаточно; диалогу надо учиться, он начинается с умения увидеть и услышать того, кто перед тобой...

Книга Рона Хоффа – при всем ее прагматизме – про другие отношения между выступающим и аудиторией. Драматичные – да. Не всегда устраивающие обе стороны – возможно. Но, безусловно, более человеческие и... экономически эффективные.

С чистой профессиональной совестью психологов-практиков с приличным психотерапевтическим и преподавательским стажем рекомендуем ее прочесть не только дилерам, брокерам, риэлторам, политическим активистам и рекламным агентам (которые, скорее всего, и так это сделают), но и глубокоуважаемым коллегам. Право же, "очень своевременная книга".

*Леонид Кроль,
Екатерина Михайлова*

В прежние времена всякому, кто боялся публичных выступлений, советовали представить себе слушателей голыми – считалось, что от этого страх проходит бесследно. Иногда такой совет приходится слышать и в наши дни.

ПРОЛОГ

Вот вам, быть может, самый полезный совет из всех, какие вы найдете в этой книге.

Если что-то показалось вам забавным, постарайтесь этого не забыть. Бережно храните это в памяти. Очень может статься, что это окажется настоящей золотой жилой.

Я приведу только один пример, потому что он имеет прямое отношение к книге, которую вы сейчас читаете.

Сколько я себя помню, меня всегда забавлял старый рецепт, как избавиться от страха перед публичным выступлением: представить себе слушателей голыми. Эта идея почему-то казалась мне занятной. Она не из тех шальных мыслей, что иногда приходят на ум и тут же вылетают из головы. Она застревает в памяти. И требует какой-то реакции.

Вот почему я и назвал свою книгу о том, как выступать перед публикой, "Я ВИЖУ ВАС ГОЛЫМИ".

И как вы думаете, что произошло?

Эту идею подхватили и пресса, и телевидение. Она распространилась мгновенно, как волна неудержимого хихиканья на скучном уроке в школе. Как-то вечером я смотрел "Будьте здоровы" – одну из лучших комических телепостановок за последнюю тысячу лет, – и вот вам, пожалуйста: одна из сюжетных линий состоит в том, что человек представляет себе публику "в натуре". И телезрители хватаются за живот.

Дальше – больше. Тот же прием использовали постановщики "Компании Брейди", и не без успеха. Идея продолжает носиться в воздухе, появляясь то в одной, то в другой телепрограмме. Вскоре на ней строится один из эпизодов в передаче "Золотые девушки", – и зрители катаются от смеха.

Эта забавная картина – оратор, выступающий перед голой публикой, – вызывает хохот у миллионов и миллионов людей. Перед ней невозможно устоять. Это настоящий динамит. Воплощенная мечта телесценариста.

И тут, среди всего этого веселья, мне пришла в голову мысль: неужели это моя книга его вызвала?

Разумеется, нет. И все же – сколько ораторов теперь будут, выходя на трибуну, представлять себе слушателей голыми? Страшно подумать.

Если выступать предстоит вам, мысленная картина голых слушателей мешает вам сосредоточиться. Вам придется делать над собой усилие, чтобы встретиться с ними глазами. К тому же вы будете чувствовать себя очень неловко в костюме, сшитом по заказу за 600 долларов.

Обо всем этом обстоятельно говорилось в первом (американском – Ред.) издании книги. Но что-то подсказывает мне, что настало время еще раз об этом напомнить. Какими бы свободными ни были нравы нашего телевидения и кино, остается в силе моя категорическая рекомендация:

Никогда не выступайте перед голыми слушателями. Это отвлекает.

Существует множество других психологических упражнений, которые помогут вам избавиться от волнения, выступая перед публикой. Одна женщина даже написала мне, что 13-я глава, которая называется "Накануне вечером", "помогла ей сохранить рассудок". Можете себе представить? Я даже подумывал, не изменить ли мне в этом духе название книги, но решил, что обещать сохранить людям рассудок – это, пожалуй, слишком, не те нынче времена.

Что же касается голых слушателей, то эта мысль по-прежнему кажется мне забавной, она очень хороша для комедии положений. Но когда вы готовитесь к своему очередному выступлению, вам и кроме нее есть над чем посмеяться, о чем задуматься, что запомнить и испытать в деле.

Часть первая.

ЧТО ТАКОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ, ИЛИ ВО ЧТО ЭТО Я ВПУТАЛСЯ?

Золотой совет для вашего следующего выступления:

"Не давайте мячу упасть!"

Всякое выступление все в большей степени превращается в зрелище. Публика воспринимает все глазами – и вам, выступающему, тоже будет полезно мыслить зрительными образами. Если воображаемая картинка помогает вам удержать в памяти какую-нибудь мысль или понятие, – воспользуйтесь этим! Пусть она какая-то странная или даже глуповатая – тем легче вам будет ее запомнить. Кроме того, она предназначена только для вас. Вот вам одна такая картинка – это настоящий золотой самородок, она поможет вам наглядно представить себе свое будущее выступление. Она немного необычна, но в ней есть смысл, и она может пригодиться вам, когда вы выйдете на трибуну.

Представьте себе, что ваше выступление – это большой, легкий надувной мяч, которому нельзя дать упасть на землю. Главная ваша забота – чтобы он держался в воздухе. Подкидывайте его вверх, жонглируйте им, можете даже иногда ловко отбивать его головой. Время от времени бросайте его кому-нибудь из публики. Пусть мяч летает взад и вперед, пусть в этом участвуют все, но он должен всегда возвращаться к вам – потому что это вы не дадите ему упасть на землю. И к тому же этот мяч – ваш.

1. ЧТО ТАКОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ? ЭТО ТО, ДЛЯ ЧЕГО НАДО БЫ ОДЕТЬСЯ ПОПРИЛИЧНЕЕ?

Вам предложили выступить.

Поздравляю!

Кто-то считает, будто вы знаете нечто такое, что стоит услышать или увидеть – а может быть, и услышать, и увидеть.

Это значит, что вы попали в магический круг. Большинству людей никогда не предлагают выступать. Они никогда не слышат этих лестных, радующих душу слов: "Мы хотели бы, чтобы вы выступили перед нами".

Вы соглашаетесь. День выступления представляется вам очень далеким – вы надеетесь, что он, может быть, вообще никогда не наступит. А точное время и место вообще не имеют особого значения, раз этот день так далек, и вы записываете их в своем календаре в раздел "Планы на будущее".

Весь этот дурацкий разговор хранится где-нибудь в дальнем уголке вашей памяти, пока не выясняется, что до выступления осталось несколько дней.

И тут вас начинает беспокоить вопрос: "Во что это я впутался?"

Бывает, что, пытаясь на него ответить, кое-кто даже сознается самому себе: "Я вообще не имею представления, что такое выступление. Кажется, для этого вроде бы надо одеться поприличнее".

Давайте разберемся в этом раз и навсегда.

На одном конце спектра – то, что обычно называют речью. От самого этого слова по спине пробегают мурашки. Когда кто-то говорит: "Вы не хотите произнести речь?" – он от души надеется, что вы не захотите.

Речь – это такое выступление, которое можно сравнить со взрывом бомбы. По мере произнесения она расплывается в воздухе, как облако газов от взрыва. (Сколько раз вы говорили про себя: "О чем это он вообще?") Все это сопровождается громохочущими раскатами красноречия и обычно заканчивается обильными клубами дыма. (Вы не замечали, какие приступы кашля вызывает у слушателей особенно неудачная речь?)

Большинство речей не производят никакого действия, потому что не призывают вас что-то сделать. Как-то я спросил одного своего бывшего начальника, чего он ждет от речи, которую ему предстояло произнести. Он сказал: "А, я просто хочу освежить им мозги". Прекрасно. Замечательно. Восхитительно. Только мало кто сидит и ждет, когда ему освежат мозги. Люди рассчитывают, что вы сообщите им какую-нибудь мысль, которая может оказаться им полезной.

И тут мы переходим к такому выступлению, какое, скорее всего, предстоит вам. Зарядом для него служит запасенная заранее информация, жизненно важная для ваших слушателей. Анализируя и заостряя эту информацию, вы нацеливаете ее на их действительные потребности. Чем ближе к цели, тем быстрее ваше выступление устремляется к той единственной точке, в которую оно направлено, и, попав в нее, заканчивается призывом к действию.

Эффективное выступление (ваше выступление) похоже скорее на торпеду, чем на бомбу.

ДВЕ ВЕЩИ, КОТОРЫЕ НАДО ПОМНИТЬ

В ходе любого вашего выступления происходят одновременно две вещи:

1. Выступающий принимает на себя некое обязательство перед публикой. Он старается доказать нечто такое, что должно получить поддержку слушателей и вылиться в некое действие.

2. Слушатели оценивают это обязательство. "Есть ли в этом смысл?" "Точны ли эти факты?" "Внушает ли мне доверие этот человек?"

К концу выступления, – если выступающий справился со своей задачей, – слушатель должен развести руками и сказать: "Ну да, я вас понял. Я согласен. Я готов попробовать".

Вот что вы должны держать в памяти – это самое лучшее определение, которому должно соответствовать ваше выступление:

Выступление – это обещание выступающего помочь слушателям что-то сделать. В то же время на протяжении всего выступления слушатели оценивают способность выступающего убедить их, выполнив тем самым свое обещание.

А потом публика, разумеется, выносит приговор. Точь-в-точь как в суде. (Прочитайте то, что напечатано в рамке, и найдите себя в этом списке выступающих.)

ОБЯЗАТЕЛЬСТВО/ОЦЕНКА

"Я намерен сделать то-то, – говорит выступающий. – Я обещаю то-то". "Посмотрим, как тебе это удастся", – говорит публика.

Неужели все так просто?

На самом деле все еще проще, потому что есть одна вещь, которая может служить выступающему подсказкой.

ПОДСКАЗКА ДЛЯ ВЫСТУПАЮЩЕГО

Выступающий может постоянно следить за тем, как идет его выступление, – для этого ему достаточно смотреть, как реагируют слушатели. Мы называем это языком телодвижений.

И вы научитесь понимать этот язык – так же, как и язык мимики, – раньше, чем дочитаете эту книгу до середины.

Найдите себя в этом списке – все они сейчас выступающие

* Женщина-адвокат, обращаясь к присяжным, приводит доводы в пользу того, что ее подзащитному, обвиняемому в краже, следует предоставить возможность "снова вернуться в ряды общества и занять в нем свое законное место".

* Финансовый директор небольшой научно-исследовательской фирмы, обращаясь к правлению, докладывает, что затраты далеко выходят за рамки сметы и что их нужно немедленно урезать.

* Заведующая отделом крупной нефтяной компании на заседании дирекции рекомендует приобрести новый нефтеперегонный завод в Южной Америке.

* Президент фирмы по продаже недвижимости объясняет потенциальному клиенту, почему он должен заключить договор на подыскание нужного земельного участка именно с этой фирмой, а не с кем-нибудь из трех ее конкурентов, поджидающих своей очереди за дверью.

* Студент, изучающий теорию и практику маркетинга, на семинаре по деловой стратегии анализирует историю некоей фирмы и показывает, что ей следовало предпринять, чтобы избежать банкротства.

* Писательница достает из портфеля толстый сценарий и пытается "продать идею" – за каких-нибудь двадцать минут – группе голливудских продюсеров, которые могут захотеть – а могут и не захотеть – потратить десять миллионов долларов на производство и прокат фильма.

* Женщина – член клуба книголюбов встает, чтобы рассказать о книге, которую только что прочла. Все внимательно ее слушают: из ее слов им должно стать понятно, стоит эту книгу читать или не стоит.

* Преподавательница маленького колледжа на Среднем Западе читает вслух стихотворение Т.С.Элиота и объясняет, как создаются литературные образы.

* Банкир выходит на трибуну перед группой руководителей фармацевтических компаний – он добивается, чтобы они открыли свои счета в его банке, прекрасно зная, что к этому же стремятся еще несколько банков.

* Два кандидата на высокую выборную должность выходят на сцену и пытаются заручиться голосами слушателей.

2 ."Я НЕ МОГУ БЕЗ ВАС. ВЫ НЕ МОЖЕТЕ БЕЗ МЕНЯ"

Нет, это не страстный шепот влюбленного.

Это суть взаимоотношений, которые должны установиться между выступающим и его слушателями.

Чтобы понять динамику выступления, важно помнить, что это скорее сотрудничество, чем пассивное зрелище, скорее объединение, чем противостояние, скорее сближение, чем отталкивание.

Вся суть здесь – во взаимной потребности. Если ее нет, выступать не имеет смысла. И поскольку это так важно для успеха вашего выступления, стоит об этом как следует поразмышлять .

С этого начинается всякое выступление. Слушатели в чем-то нуждаются – обычно в помощи. (Спросите у любого опытного сбытовика, чего он ждет от презентации нового товара, и он неизменно ответит: "Дайте мне только одну-единственную идею, больше мне ничего не надо. Такую идею, какой я завтра смогу воспользоваться".)

Отправившись на ваше выступление, просто появившись на нем, ваша публика выражает свою потребность в помощи, в совете, в мудром слове, в идее, которая ее воодушевит, – может быть, даже в чем-то таком, что изменит ее жизнь. Нет, не общую жизнь всей публики, а личную жизнь каждого слушателя.

По правде говоря, публика, идя на выступление, искренне надеется, что выступающий знает что-то такое, чего не знает она. Может быть, ему известен какой-то секрет, которым он хочет поделиться. Если нет, то у него, может быть, какой-то новый взгляд на вещи – такой, который слушатели могут применить с пользой для себя. Хоть завтра.

Конечно, и у выступающего есть свои потребности. Их много. Но главная – это потребность в одобрении. Только слушатели могут ее удовлетворить – множеством способов, от простого голосования (поднятием рук) до подписания документа (например, долгосрочного контракта) или взрыва аплодисментов.

Не видя никаких признаков одобрения, отклика, согласия, поддержки – хотя бы чего-нибудь! – выступающий теряется, сбивается с курса, плутает в поисках какого-нибудь сигнала.

Это может оказаться болезненным ударом по самолюбию. (Полное отсутствие какого бы то ни было отклика во многом еще хуже, чем прямая враждебность.) А кроме того, это лишает выступающего всякой возможности призвать слушателей к действию.

Сколько раз вы уходили с совещания с таким чувством, будто никто и представления не имеет, что делать дальше?

Вина тут может лежать не только на публике. Не исключено, что в нашей цепи не оказалось самого первого звена. Слушатели пришли, заявив тем самым о своей потребности, но выступающий допустил ошибку, которую допускают тысячи таких же

выступающих: он говорил только о собственной персоне. И публика замкнулась в себе, почувствовав, что ее потребности его не интересуют.

Не произошло ничего. Пространство, которое разделяет публику и выступающего, осталось незаполненным. Потребности не удовлетворены. Помощь не предложена. Одобрения не последовало. Все расходится по домам. Еще одно ненужное совещание. "Ну, и скучища была!" – говорят слушатели. "Публика была, как мертвая", – говорит выступавший.

Но предположим, что наша цепь замкнулась. Ток потребностей течет по ней в обе стороны без помех и препятствий. И постепенно в зале воцаряется радостная атмосфера взаимопонимания. Расстояние между выступающим и публикой как будто сократилось.

В этом случае вероятность успеха выступления весьма велика.

Мало что в жизни приносит такую радость, как удачное выступление.

Но прежде чем поддаться блаженной эйфории, давайте спросим себя – не нужно ли чего-нибудь еще? Не осталось ли еще какой-нибудь важной неудовлетворенной потребности?

Осталась. Правда, это относится только к блестящим выступлениям. Так что если вы не ставите это непременно условием, а только стремитесь приблизиться к нему насколько можно, рассматривайте дальнейшее лишь как заманчивую возможность, не более того. А если вы хотите, чтобы ваше выступление действительно прошло с блеском, слушайте дальше.

В каждом блестящем выступлении случается то, что известный писатель, актер и исполнитель монологов Сполдинг Грей называет "моментом истины". Об этом стоит задуматься.

"Момент истины" – это яркая вспышка, которая освещает все выступление и благодаря которой оно навсегда остается в памяти слушателей.

"Момент истины" может быть заранее искусно заложен в ваше выступление и безукоризненно отрепетирован – или же он может случиться неожиданно, когда какая-то ваша мысль взорвется фейерверком искр.

"МОМЕНТ ИСТИНЫ"

...Перед нами – молодой служащий по имени Ричард Фуди. На нем синий костюм и белая рубашка. Он нервничает. Он то и дело сбивается. Собираясь рассказывать нам о катанье на лыжах, он начинает свое выступление так, словно приближается к крутому спуску, – с исключительной осторожностью. Без особого энтузиазма он перечисляет предметы, которые понадобятся вам для лыжной прогулки. Перчатки – и он надевает перчатки. Лыжная шапочка – и он натягивает шапочку. Нагрудный номер (чтобы скатиться на лыжах с горы, тоже нужен номер!). Он вешает на шею картонный номер – пиджак он уже снял, а галстук распустил.

И вдруг... Он совершенно преображается. Происходит что-то необычное – можете называть это "моментом истины", или по крайней мере его началом. Сверкая глазами и подавшись всем телом вперед, он рассказывает, как вы, затаив дыхание, готовитесь к спуску. Вот он помчался вниз по склону – его тело кренится то в одну, то в другую сторону. Он весь там – в своем "моменте истины" – и увлекает за собой нас. А потом он, к нашему изумлению, падает! Ноги выскальзывают из-под него, и он кубарем летит на пол. Прямо на наших глазах!

Оглядевшись по сторонам, он со смущенной усмешкой встает. И снова начинает говорить – это как поток сознания, который течет все быстрее и все свободнее. Спуск, казавшийся таким страшным, уже почти позади – он у цели, он свободен! Ну,

почти свободен. Подумаешь, один раз упал немного – но ведь он покорил гору, и что еще важнее – победил свой страх! Теперь он выглядит совсем иначе – он уверен в себе, он ничего не боится, он счастлив! Он срывает с шеи свой номер и поднимает его высоко над головой. Он весь излучает ощущение торжества. "Это очень просто, – восклицает он. – Берите номер – и вперед!"

Позже мне пришло в голову, что речь шла не только о катанье с гор, а о любом рискованном предприятии, любом новом деле, любом решительном поступке. И вскоре после этого он получил новую, гораздо более ответственную работу в другой компании.

"Момент истины" – это звучит, может быть, немного непривычно, но почувствовать его всегда легко. Это момент, когда слушатели внезапно понимают, что произошло нечто необычное. Они как бы становятся соучастниками происходящего. И это очень часто приводит к тому, что между выступающим и слушателями возникает эмоциональная близость – словно они вместе испытали некое трансцендентальное переживание.

ВАЖНОЕ НАПОМИНАНИЕ

Размышлять о "моментах истины" в вашей жизни очень приятно. Надеяться на то, что такой момент случится во время предстоящего вам выступления, не вредно. Но важнее всего не забывать, в чем суть выступления. Она – в том, чтобы удовлетворить некую потребность. В том, чтобы замкнуть цепь взаимопонимания. В том, чтобы постоянно помнить: "Я не могу без вас. Вы не можете без меня". И тогда успех обеспечен.

3. КАК ГОВОРИТЬ НЕ ПО БУМАЖКЕ

Вначале был текст.

Дословный текст выступления, перепечатанный на пишущей машинке через два или три интервала на листах белой бумаги формата 203x288 мм. Скрепленный проволоочной скобкой, чтобы не потерять какую-нибудь страницу или не перепутать их по дороге; потом, выйдя на трибуну, эту скобку вытаскивали.

(Бывали случаи, когда выступающий не мог вытащить скобку и переворачивал страницы одну за другой, так что они свешивались с края трибуны и болтались перед глазами слушателей. А те нередко принимались подсчитывать перевернутые страницы, гадая, сколько еще осталось: так быстрее идет время.)

Большим шагом вперед стали заметки на карточках размером 7,5x12,5 см. Пользующийся ими оратор уже не настолько прикован к трибуне. Правда, их тоже можно перепутать от волнения, но человек, который выступает по таким заметкам, а не по напечатанному тексту, производит на слушателей впечатление более уверенного в себе. (При виде текста, заготовленного заранее, неизменно возникает вопрос: "Интересно, сам ли он все это писал?")

Иногда ораторы делают заметки не на бумаге, а на манжетах, ногтях и ладонях. Такие шпаргалки помогают одним больше, другим меньше – это обычно зависит от того, насколько сам выступающий верит в их полезность. Это подтверждает один из вечных законов ораторского ремесла: "Если какой-то прием работает, пользуйтесь им!"

С появлением телевидения мы познакомились с телесуфлером, с огромными плакатами, на которых написаны нужные реплики, и тому подобными подсказками. Известно, что некоторые наиболее известные ораторы, положив перед собой текст и время от времени переворачивая страницы, на самом деле слово в слово читают то, что написано на невидимом для зрителей экране телесуфлера. Благодаря этой хитрости публика думает, будто оратор настолько хорошо знает свой текст, что ему достаточно лишь изредка в него заглядывать.

Мандела говорил без бумажки

Когда Нельсон Мандела совершал свой "Победный тур" по Соединенным Штатам после двадцатисемилетнего тюремного заключения в ЮАР, он и президент Джордж Буш обменялись речами, стоя рядом на лужайке перед Белым Домом.

Президент Буш выступал, как обычно в таких случаях, по готовому тексту, но получалось это у него естественно и чуть ли не небрежно. Мандела, которому было уже за семьдесят, в парадном темно-синем костюме, говорил торжественно, но ни разу не опустил глаз, чтобы справиться с бумажкой. Его английский язык был безупречным, его речь – четкой и поразительно искренней.

Казалось, Джордж Буш был поражен тем, что Мандела говорил так прямо и именно то, что хотел сказать, не прибегая к заранее подготовленному тексту. Когда они направились к Белому Дому, параболические микрофоны прессы уловили его слова: "Отличная речь. И без бумажки. Просто удивительно".

Это всегда производит впечатление – когда кто-то говорит гладко и четко, не заглядывая в бумажку. Но это возможно только в том случае, когда человек мысленно видит то, что говорит. Как правило, его речь течет так легко именно благодаря этой воображаемой картине.

Теперь предоставим слово Бену Годспиду – экономисту-аналитику, писателю и оратору. Когда я беседовал с ним в его кабинете, он показал мне что-то вроде набросанной от руки маршрутной схемы, которую подготовил к своему выступлению в Миннеаполисе, назначенному на ближайший вторник. (Дело было лет десять с лишним назад.)

Схема была довольно корявая и напоминала детский рисунок. На ней было множество линий, идущих во всех направлениях, и разбросанные в разных местах слова. Мне она показалась маловразумительной (об этом речь пойдет немного ниже), однако похоже было, что это огромный скачок вперед по сравнению как с печатным текстом, так и с заметками, какими до сих пор пользовались ораторы.

Он предложил мне взять схему с собой и изучить ее внимательно на досуге. ("У меня все это уже в голове", – сказал он.)

Это был уместившийся на одной страничке зрительный образ выступления, и назначение его было простым и очевидным – помочь выступающему вспомнить все, что нужно. Это был маршрут выступления. И каждый оратор, которого постоянно преследует страх потерять нить, должен испытать такой способ.

Давайте разберемся в этом подробнее, потому что в таком случае надо будет совсем по-новому готовиться к выступлению.

Задайте себе вопрос: "Как будет выглядеть мое выступление, если изобразить его на бумаге наподобие настольной игры вроде "Монополии" или "Страны сладостей"?"

Произойдет чудо. Вы начнете мыслить не словами, а графическими образами. Кроме того, это заставит вас работать в одной плоскости, которую вы сможете охватить одним взглядом.

Возьмите доску для игры в "Страну сладостей" и попробуйте представить себе, что изображения на ней должны помочь вам запомнить содержание вашего предстоящего выступления, – и вы прекрасно все поймете.

Обратите внимание, что на каждом участке доски есть яркая картинка, и изображенный там персонаж легко запоминается. Симпатичный коричневый увалень Глоппи живет в Паточном Болоте. Лорд Лакрица, одетый, естественно, весь в черное, живет в Лакричном Дворце.

Поняли, в чем тут идея? На каждом участке есть по меньшей мере одна картинка. Путь, по которому вам нужно пройти, выделен цветом и ясно виден. Слов на доске мало, но они легко запоминаются.

Вся доска – это, по существу, замечательная подсказка, которая воспринимается почти мгновенно, потому что воплощена в той форме, в какой у большинства людей все запечатлевается в памяти, – в форме зрительных образов.

Этот прием – представить ваше выступление в виде зрительных образов – может оказаться полезным вам в двух отношениях:

* Создавая зрительные образы для такой схемы, вы будете рисовать мысленные картинки, которые удерживаются в голове намного дольше, чем слова. Эти картинки прочно врежутся вам в память, и вы обнаружите, что сможете припомнить содержание вашего выступления почти без всяких усилий.

* Кроме того, вы сможете использовать свою маршрутную схему вместо телесуфлера. Возьмите ее с собой на выступление и положите в такое место, чтобы ее было видно. Вы обнаружите, что "читать" ее можно с расстояния метра три или даже больше и что, время от времени поглядывая на нее, вы в любой момент сможете ориентироваться, в какой ее точке находитесь. К тому же вы убедитесь, что, имея под рукой схему, вы будете меньше волноваться.

Для выполнения подобного упражнения не существует никаких правил, но есть несколько советов, которыми вы, может быть, воспользуетесь:

1. Начинать лучше всего с того, чтобы набросать основные положения, которые вы собираетесь затронуть. По несколько слов на каждое.

2. Проиллюстрируйте эти положения собственными рисунками. Самыми приблизительными набросками, годятся и человечки из черточек и кружков – лишь бы они соответствовали картинкам, которые вы держите в голове.

3. Наметьте маршрут движения. Хотите – зелеными стрелками, хотите – дорожными знаками или крупными цифрами. А может быть, он настолько очевиден, что ничего такого не понадобится. Поступайте так, как вам будет удобно.

4. Все должно располагаться в одной плоскости. Это не значит, что нельзя прикрепить к вашей схеме какую-нибудь фотографию, или газетную вырезку, или что-нибудь еще. Но сама маршрутная схема должна оставаться единым целым.

5. Не углубляйтесь в мелкие подробности – лишь бы была заполнена вся страница. Вспомните "Страну сладостей" или какую-нибудь еще из ваших любимых настольных игр. Больше цвета и динамичных рисунков. Дайте себе волю.

Стоит вам представить свое выступление в таком виде, как вы совсем иначе себя почувствуете. Оно станет более творческим, более динамичным. И самое главное – оно будет принадлежать только вам. (Никто даже понять не сможет, что там нарисовано!)

4. ЕСТЬ ЛИ У ВАС ЗАДАТКИ БЛЕСТЯЩЕГО ОРАТОРА? ДВАДЦАТЬ ВОСЕМЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ

* Задумываетесь ли вы когда-нибудь, о чем размышляют другие, когда вы говорите? Пытаетесь ли вы бессознательно поставить себя на их место?

* Действительно ли вам нравится помогать другим решать их проблемы?

* Какое слово вы чаще употребляете – "вы" или "я"?

* Видели ли вы когда-нибудь теледебаты (или какие-нибудь другие дискуссии)? Не приходила ли вам в голову мысль: "Я бы тоже непрочь попробовать"?

* Когда вы смотрите по телевизору передачу, в которой группа специалистов обсуждает какую-нибудь проблему, случается ли так, что вы можете ответить на вопрос ведущего раньше их?

* Хорошая ли у вас память?

* Любите ли вы настольные игры наподобие "Монополии"? Способны ли сами придумать такую игру?

* Ощущаете ли вы, что чувствуют другие? (Примеры см. в главе 43.)

* Бывает ли с вами так, что в разгаре оживленного спора вы иногда начинаете защищать иную точку зрения только потому, что вам нравится спорить?

* Можете ли вы прекратить путаный, бестолковый разговор, ухватив главное и высказав это так, что все поймут и согласятся с вами?

* Полны ли вы энергии? Кажется ли вам, что другие говорят слишком медленно?

* Прислушивались ли вы когда-нибудь к собственному голосу – просто из интереса, как он звучит?

* Видели ли вы когда-нибудь себя в кинофильме или видеозаписи – просто из интереса, как вы держитесь, как двигаетесь, как выглядите со стороны?

* Есть ли в вас что-то от заводилы? Случается ли вам первым начинать аплодировать?

* Любите ли вы рассказывать другим то, что знаете сами? Получился ли бы из вас хороший преподаватель?

* Способны ли вы мыслить зрительными образами? Представляются ли вам, когда вы говорите, воображаемые картины?

* Способны ли вы прямо сейчас, взглянув в окно, более или менее подробно описать то, что увидели?

* Интересно ли вам выполнять упражнение, предложенное в предыдущем вопросе?

* Хороший ли вы редактор? Можете ли вы, переварив обширный материал, изложить его простым, понятным языком?

* Любите ли вы чувствовать себя хозяином положения?

* Способны ли вы держать себя в руках, оказавшись в трудном положении? Можете ли спокойно отвечать на провокационные вопросы?

* Нравится ли вам демонстрировать другим свою работу и объяснять, как вы это сделали?

* Нравится ли вам наглядно демонстрировать то, о чем вы говорите? Хочется ли вам "разыграть" то, что вы описываете?

* Оптимист ли вы? Или сразу отступаете перед трудностями?

* Приходилось ли вам выступать в школьных спектаклях?

* Смотрите ли вы людям в глаза, когда к ним обращаетесь?

* Смотрите ли вы людям в глаза, когда они обращаются к вам?

* Поворачиваются ли участники совещания в вашу сторону, когда наступает время подводить его итоги?

Если вы ответили "да" по крайней мере на половину вопросов, у вас неплохие шансы стать первоклассным оратором. Если ваш результат не столь хорош, не все еще потеряно. Вы, во всяком случае, не лукавите сами с собой, а это – как было много раз убедительно показано – в конечном счете самое главное. И если вы все же не отступите, – считайте, что получили дополнительное очко за настойчивость.

А эта страница – для тех, кто любит нырять в книгу наугад. Речь здесь пойдет о некоторых стародавних предрассудках

Знаете, как большинство людей читает эту книгу? Они листают ее вразбивку. Подобные сборники полезных советов мало кто изучает подряд. Увы! Вы не можете себе представить, как огорчительно для автора это признавать. Но будем смотреть правде в глаза. Публика всегда читает (слушает, смотрит) только то, что ей интересно.

В книги, подобные этой, люди предпочитают нырять наугад. Эта страница для того и предназначена. Здесь говорится о некоторых "незыблемых правилах" ораторского искусства, которые, по-видимому, отслужили свое и давно устарели. Согласен, тема это деликатная, но мы преподнесем ее вам в виде отрывочных заметок – а если вам захочется узнать о чем-то подробнее, отошлем вас к нужному месту книги.

1. "Не волнуйтесь". Советовать оратору не волноваться – то же самое, что рекомендовать ему не дышать. Волнуются все. Все без исключения. И это хорошо. Некоторая доля волнения придаст вашему выступлению остроту. Иначе оно может оказаться плоским, как прерии Канзаса. (См. часть III, главу 9.)

2. "Пользуйтесь трибуной". Зачем? Она стесняет движения и делает вас похожим на какое-то чудовище. (См. главу 15.)

3. "Ясно сформулируйте вашу цель". Мы не хотим вас обидеть, только какое нам дело до вашей цели? Нам, вашим слушателям, куда важнее наши собственные цели. Пусть "поколение эгоистов" отошло в историю, но людей по-прежнему интересует, что вы можете сделать для них, а не что они могут сделать для вас.

4. "Говорите медленно". Медленно говорящий оратор способен довести слушателей до иступления. Это то же самое, что ждать, пока схватится цемент. Ведущие телевизионных программ новостей говорят со скоростью от 165 до 195 слов в минуту (я засекал время). Большинство ораторов говорит значительно медленнее – около 120 слов в минуту.

5. "Начните с какой-нибудь смешной истории". Как правило, если вы начинаете со смешной истории только потому, что она представляется вам смешной, вас почти наверняка перестанут слушать. Подлинный случай, имеющий отношение к делу, настолько лучше, чем просто анекдот, что тут не может быть никакого сравнения. (См. главу 21 – о юморе.)

6. "Показывая слайды, погасите свет в зале". Это то же самое, что сказать: "Спокойной вам ночи и крепкого сна".

7. "Ничего не упускайте". "Мы постарались ничего не упустить, а они ничего не запомнили," – такие самокритичные высказывания мне чаще всего приходилось слышать от ораторов, выступления которых закончились полной неудачей.

8. "Речь должна быть плавной". В прежние времена слова оратора текли, как сироп, – гладко, с безупречными мостиками и плавными переходами. Теперь телеви-

дение все изменило. В выступлении должны быть скачки и резкие переходы. Встряхивайте слушателей. Удивляйте их. (См. главу 14.)

9. "В конце выступления подведите итоги". Нет – подводите итоги все время, на протяжении всей своей речи. В этой книге мы называем такой прием "вывешиванием флагов". Так людям легче будет запомнить то, о чем вы говорили. (См. главу 14.)

10. "Все время держите аудиторию в руках". Не пытайтесь уподобляться извергу-капитану, иначе вам не миновать бунта на борту. Пусть слушатели спорят с вами, если им вздумается, – это доставляет им удовольствие, а вы представляете в их глазах человеком, который достаточно уверен в себе и не боится предоставить слушателям некоторую свободу мысли.

Самый страшный враг оратора – отсутствие гибкости. Мир изменился. Существует телевидение. Существует холистика. Способы передачи информации претерпели самую большую революцию за всю историю. Неудивительно, что ораторские правила, считавшиеся незыблемыми, теперь пересматриваются. Вперед, друзья, мы еще только начинаем!

Часть вторая.

ПЕРВЫЕ 90 СЕКУНД, КОТОРЫЕ РЕШАЮТ ВСЕ

Золотой совет для вашего следующего выступления:

"Дайте им понять, как вы к ним относитесь".

Первые 90 секунд всякого выступления – самые важные. Слушатели, вероятно, видят вас в первый раз в жизни. Они вглядываются в вас, составляют о вас свое мнение.

Как говорит профессор Ралф Подрайан, "слушатели будут внимательно разглядывать вас в малейших подробностях, пытаясь обнаружить ключ к вашему характеру и темпераменту". Поройтесь в памяти – сколько раз вам приходилось слышать, как кто-нибудь из публики говорит: "Я с первых же минут понял, что ничего хорошего ждать не приходится". Или наоборот: "Как только она начала, с самой первой минуты, я почувствовал, что это будет что-то из ряда вон выходящее".

Неприменно дайте слушателям понять, как вы рады, что они здесь. Скажите им это прямо, с первых же слов. "Я давно ждал этого момента..." Что это им говорит? Это говорит им, что вы готовились. Что вы уверены в себе. Что вам не терпится приступить к делу. Вы счастливы, что можете поговорить именно на эту тему именно с этими людьми. Тут есть только одна загвоздка: все это должно быть на самом деле!

5. СИДЕТЬ ИЛИ СТОЯТЬ?

Вы стоите.

Или вы сидите.

Звучит очень просто. Спросите кого угодно, и вам скажут, что выступать можно или так, или так.

Стоя или сидя. Очень просто.

Но если это так просто, то почему столь многие ораторы принимают такие странные промежуточные позы?

* Вот один обвился вокруг трибуны, как лоза вокруг дерева. Он не сидит и не стоит, он как будто стал частью неодушевленного предмета.

* А вот другая говорит, слегка прислонившись к стоящему сзади столу. Нет, она даже опирается на него вытянутыми руками, стоя в свободной, изящной и в то же время достойной позе.

* А есть ораторы, которые прижимаются к стене и трутся о нее спиной. У меня был преподаватель гражданского права, который всегда так делал. Как будто чесался о стену, скрестив руки на груди. По-видимому, так ему было легче говорить.

* А есть ужасно серьезные люди, которые ставят одну ногу на стул и облокачиваются на колено.

Скажем прямо: ораторы не любят говорить без опоры.

Как правило, они предпочитают сидеть. Недавно на одном совещании попросили выступить молодого специалиста по маркетингу. "Мне встать?" – нерешительно спросил он. (У слушателей уже создалось впечатление, что ему не хватает уверенности в себе.) "Да, пожалуйста", – ответил председательствующий. Молодой человек слабо

улыбнулся, поднялся на ноги и немедленно вцепился в спинку своего стула. О, благословенная опора! Так он и стоял, крепко держась за стул, словно тот мог в любой момент отправиться на какое-нибудь другое совещание.

Почему бы нам не выступать всегда сидя?

Многие так и делают. Если вы имеете дело только с одним слушателем, можете сидеть. Лицом к лицу, глаза в глаза. И если разговор происходит в свободной, неприужденной атмосфере, говорить сидя часто лучше всего.

А когда идет свободное обсуждение, в котором участвуют пять-шесть человек, вы будете выглядеть довольно глупо, если вздумаете вскакивать всякий раз, когда вам захочется что-то сказать.

Однако во всех остальных случаях говорите стоя. И ни на что не опирайтесь.

Я вижу, как вы в ужасе отшатнулись. Но потерпите.

Прежде чем начать судорожно листать книгу в поисках начала следующей главы, вдумайтесь в смысл нескольких привычных выражений.

"Аплодисменты, переходящие в овацию. Все встают". А вы когда-нибудь слышали, чтобы все садились, когда аплодисменты переходят в овацию?

"У этого человека стойкий характер". А вы когда-нибудь слышали, чтобы у человека был сидячий характер?

"Стоять за правое дело". Это совсем не то, что сидеть за правое дело. Кстати, вы когда-нибудь видели, чтобы прокурор или защитник произносили заключительную речь сидя?

"Взвод, становись!" В этом случае призывать садиться было бы совсем уж бессмысленно.

Люди всегда стоят за то, во что они верят. Спортивная команда выстраивается в центре поля, дирижер кланяется публике, мэр машет рукой своим сторонникам. Bravo! Ура! Отлично! И все встают.

Любопытно, что ведущие теленовостей выглядят стоящими, даже когда они сидят. Голова высоко поднята, спина прямая – они изобрели способ стоять сидя!

Обращаясь к большому числу людей, вы должны встать, потому что это придает вам вес – мгновенно и произвольно. Это сигнал для остальных – умолкнуть и начать слушать. Это беззвучная команда: "Смирно!".

Но вот самая главная причина, почему нужно говорить стоя.

Когда вы стоите, вы служите для себя самым лучшим техническим средством.

Вы можете передвигаться. Можете ходить по всей комнате, чтобы все следили за вами, не сводя глаз. Когда вы сидите неподвижно, глаза у них так и норовят закрыться.

Вы можете встречаться взглядом с любым из слушателей. Переходя от одного к другому, вы можете вступить с ними в такой непосредственный контакт, какой невозможен, когда вы сидите.

Вы можете сами работать со вспомогательным оборудованием – вам не придется говорить что-нибудь вроде "Будьте добры, кто-нибудь, включите видео". Вы просто подойдете и включите его сами.

Вы можете посылать слушателям более четкие сигналы. Один мой коллега недавно сказал: "Я люблю, когда выступающий стоит. Это означает, что он не собирается говорить чересчур долго. А когда он садится, я уж знаю, что он кончил".

Вы лучше запоминаетесь. Когда вы двигаетесь, люди все время мысленно фотографируют вас. И каждый снимок открывает в вас что-то новое. Если вы сидите, вы статичны. Вы что-то говорите, но это далеко не так интересно. Вы упускаете больше половины возможностей запомниться.

Вы сами себе наилучшее аудиовизуальное оборудование, какое только может быть. Вы – кинофильм. Вы – звуковая дорожка. Вы – указка. Вы – живая инсценировка того, что вы хотите внушить слушателям. Вы можете мгновенно реагировать (как компьютер).

Подумайте еще вот о чем. Вы лишены недостатков, которые есть у всякого вспомогательного оборудования. Чтобы вас было видно, не надо затемнять комнату. Вы никогда не перегораете. Вас не заедает. Вы не ломаетесь. Вы не однообразны. Вы дешевы (во всяком случае, дешевле большинства технических устройств). Вы не можете упасть со стены, и вам не требуется техник, чтобы вами управлять.

КАК СТОЯТЬ НА СОБСТВЕННЫХ НОГАХ

Каждому, кому приходилось испытывать чувство, что ему необходимо на что-то опереться, я предлагаю проделать небольшой ритуал – гарантирую, что он сработает:

1. Прежде чем начать выступление, выберите место, где вы будете стоять. Звезды профессионального баскетбола точно знают, с каких точек площадки они наверняка попадают в кольцо; точно так же вы должны знать, в какой точке вам будет удобнее всего.

2. Перед тем как встать, держите обе ступни плашмя на полу. Это облегчает кровообращение и позволит вам мгновенно подняться с места, не тратя времени на распутывание скрещенных ног.

3. Энергично пройдите в выбранную вами точку. Пусть слушатели по вашим движениям видят, что вы готовы, что вам не терпится начать, – а значит, вы не будете долго раскачиваться.

4. Смотрите на слушателей, покажите, что ощущаете их интерес к себе, – но не теряйте времени зря.

ПРИМЕЧАНИЕ: Некоторые ораторы, встав, начинают пристально вглядываться слушателям в глаза. Это обычно повергает всех в тоскливое молчание: "Ох, сейчас начнется что-то ужасное. Что это – гипнотический сеанс или что?" Ораторы, которые пытаются загипнотизировать слушателей, часто страдают чрезмерным самолюбием. Их выступления навевают скуку.

5. Начинайте двигаться при первом же удобном случае – к проектору, к плакату на стене, к какому-нибудь добродушному на вид слушателю. Все это поможет вам сразу начать свое выступление с правой ноги.

И вот о чем еще стоит задуматься. Если вы сидите, кто-нибудь всегда может встать. Чтобы понять, что из этого следует, прочитайте нижеследующую врезку.

Как сделать так, чтобы собеседник не заставил вас встать

Хотите знать, какое самое неприятное ощущение на свете?

Вы сидите напротив человека, к которому обращаетесь с речью. Вас здесь только двое. Вы чувствуете себя вполне уютно.

У вас все идет, как по маслу. Вы набираете очки. И вдруг ваш собеседник встает.

Даже если он не сказал ни слова, это означает, что вас попросили уйти. Проваливать. Вы уходите, бормоча про себя: "Никогда больше такого со мной не случится".

ПОПРОБУЙТЕ ВОТ ЧТО: Постройте свою речь так, чтобы у вас был повод встать в самом ее начале. В наши дни в любом офисе висит на стене какой-нибудь плакат, или экран, или грифельная доска. Попросите разрешения вос-

пользоваться ими и для начала прикрепите к ним что-нибудь. Что угодно: плакат с наводящим на размышления вопросом, с любопытной формулой, с неожиданными статистическими данными. Вы стоите, и вы хозяин положения. Больше того, у вас гораздо больше шансов остаться хозяином положения до конца.

6. КАК "РАЗОГРЕТЬ" СЛУШАТЕЛЕЙ БЕЗ ПОМОЩИ КОМИКА

Очень важно "разогреть" слушателей.

Это означает всего лишь смягчить ощущение отчужденности, обезоружить людей и преодолеть их естественное нежелание открыто выражать свои чувства.

Публика, которую не разогрели, может оказать на вас такое же действие, как купанье в очень холодном пруду в пасмурный день.

Размораживать публику – это целое искусство. Это что-то вроде эмоционального массажа, от которого на лицах появляются улыбки, обостряются все чувства, расширяются сосуды. Любой эстрадный комик или заводила группы болельщиков способен сделать это за считанные минуты.

Конечно, если в вашей свите нет ни авторов-юмористов, ни своих болельщиков-энтузиастов, разогревать слушателей придется вам самому.

Но тут возникает еще один вопрос.

А кто разогреет вас?

Ответ кажется невероятным, но в действительности довольно прост.

Чтобы разогреть публику, вы должны разогреться сами. Прежде чем отмахнуться от такого ответа как от явной нелепости, вспомните одну прописную истину, которая не раз поможет вам в трудную минуту выступления: Публика – как зеркало, в котором отражается отношение к ней оратора и его манера держаться. Поэтому разогревайтесь сами, и слушатели лишь ненадолго от вас отстанут.

Есть две вещи, которые вы в состоянии сделать самостоятельно (то есть без помощи профессиональных комиков или болельщиков-энтузиастов), – и обе их вы можете сделать на протяжении этих решающих первых девяноста секунд.

1. Для начала сосредоточьте внимание на каком-нибудь своем стороннике – человеке, чья поддержка вам обеспечена. (Супруги, родственники и платные зазывалы не считаются.) Это должен быть кто-то из тех, к кому вы адресуетесь, а не член вашей команды. (Если вы будете смотреть на свою маму и увидите, что она вам улыбается, это вам мало чем поможет. Здесь нужен хотя бы минимум объективности.)

Если, оглядев зал, вы не обнаружите там ни одного такого своего сторонника, можете собирать свои стенды и плакаты и отправляться домой. Вы не потрудились познакомиться заранее со своей публикой – или же имеете дело с самой враждебной аудиторией, какая только может быть.

Как только вы установили контакт с этим единственным вашим сторонником, – не теряйте его. Пусть об этом говорит ваш взгляд. Пусть этот человек поймет по вашему выражению лица, что он (или она) имеет для вас огромное значение. С этого момента между вами устанавливается взаимопонимание, которое может перерасти в дружбу.

ВАЖНОЕ ЗАМЕЧАНИЕ: Большинство ораторов полагают, что, выходя на трибуну, они всего лишь собираются изложить кое-какие факты. В действитель-

ности это лишь половина дела. Они должны установить с каждым сидящим в зале определенные взаимоотношения.(См. главу 48 о таких взаимоотношениях.)

Завязав дружбу с одним из слушателей, вы можете перевести взгляд на другого, установить контакт с ним, посмотреть на его реакцию. Прямой, открытый обмен взглядами, может быть, даже улыбка или кивок – и у вас появился еще один друг.

Ваша публика уже "разогревается" – вы добились этого сами, а прошло всего лишь семь секунд.

Это немного похоже на переключку, – только глазами. "Да, вы здесь. Спасибо, что пришли". "Да, вы на моей стороне. И правильно". "Вы за меня? Я еще вернусь к вам попозже, посмотрю, как у вас дела".

Но вот вы наткнулись на человека, похожего на живой вопросительный знак. Лицо его опущено. Глаза избегают вашего взгляда. Руки сложены на груди. Он сидит, откинувшись назад, подальше от вас.

Этого разогреть не удалось. Не обращайтесь внимания, а просто вернитесь назад, чтобы немного подзарядиться. Вам нужно подкрепление. Всякому нужно подкрепление – особенно в эти первые девяносто секунд. Так что вернитесь к кому-то из своих новых друзей, к явному вашему стороннику, и вы укрепите вашу связь, подтвердите ее – и притом наберетесь новых сил, чтобы продолжать поиск друзей. Времени у вас достаточно. Его сколько угодно. Прошло только двадцать секунд, и у вас еще больше минуты, чтобы найти новых друзей до конца этих первых девяноста секунд.

Так, подзаряжаясь в ходе дружеских контактов, вы изменяете атмосферу в зале – она понемногу отогревается, становится не такой статичной. Вы чувствуете, как меняется климат.

Но что вы произносите в то время, пока в зале идут эти важнейшие химические реакции? Пустые слова или что-то необычайно ценное? Что вы при этом говорите? Прислушайтесь-ка.

2. Вы говорите то, что вам действительно интересно, что вам легко излагать, что имеет прямое отношение к делу. Может быть, это всего одна строчка. Или ваша любимая цитата из вашего любимого автора. Или приятная новость. Это не обязательно должен быть уморительный анекдот или захватывающий рассказ для развлечения публики. Это нужно вам самому, чтобы установить должные взаимоотношения со слушателями. Не нужно никаких труднопроизносимых слов или трудноперевариваемых теорий. Ваша речь должна литься легко, без малейшего намека на претенциозность.

Может быть, для вас окажутся поучительными вот эти два моментальных снимка:

Снимок первый. Стройная женщина лет под тридцать начинает свое выступление перед группой бизнесменов в Цинциннати. Она встает, встречается с ними взглядом, улыбается и негромко говорит: "Кто из вас хотел бы прогуляться со мной сегодня после обеда?" Вы почти физически ощущаете, как оттаивает публика. На лицах слушателей появляются улыбки, они заинтересованы. Лед сломан. Публика уже покорена. На то, чтобы разогреть ее, понадобилось всего десять секунд. В зале потеплело, и женщина плавно переходит к сути своего выступления. Его содержание полностью соответствует началу: "Мы должны разнообразить свой досуг, а не следовать надоевшему заведенному порядку".

Снимок второй. Серьезный молодой ученый, начальник исследовательского отдела фирмы, обычно с головой погруженный в свою работу, сегодня выглядит как-то

по-новому. Он даже улыбается. Когда публика собралась, он говорит: "У меня есть одно предложение. Давайте выпьем чаю... и кое-что отпразднуем".

Его слова встречены всеобщим вниманием. Слушатели поняли, что им предстоит узнать какую-то хорошую новость. А прошло всего только шесть секунд.

Приносят чай – как раз вовремя. Все идет идеально. Поднос с чайной посудой выглядит, как картинка из журнала по домоводству. "Чай, которым я сейчас имею удовольствие вас угостить, – говорит ученый, сделав ударение на слове "удовольствие", – это наш новый сорт растворимого чая. И только что проведенные испытания показали, что он пользуется успехом у потребителей. Похоже, мы попали в точку. Поздравляю".

Прошла двадцать одна секунда. В зале уже установилась атмосфера торжества.

Пока разливают чай, начальник отдела начинает рассказывать о главных результатах испытаний. Слушатели прихлебывают из чашек, как из победных кубков, прислушиваясь к цифрам, которые звучат, как радостные клики. Что бы им теперь ни предложил начальник отдела, одобрение публики будет таким же горячим, как этот чай. Хорошая новость плюс приглашение разделить радость по ее поводу могут "разогреть" слушателей почти мгновенно.

Вам, наверное, приходилось бывать на подобных выступлениях. Оратор смотрит вам прямо в глаза, произносит несколько простых слов, и атмосфера меняется. Это совсем не то, что чтение по бумажке написанного кем-то текста или наспех произносимое обязательное вступление. Здесь все идет естественно.

Так устанавливаются взаимоотношения – возникает дружеская обстановка, искреннее воодушевление передается публике. И все смотрят друг другу в глаза.

За первые девяносто секунд вполне можно "разогреть" публику. Для этого нужно только с самого начала найти среди публики своих доброжелательно настроенных сторонников и говорить легко и естественно. Это сразу разогреет вас самого. А слушатели не заставят себя ждать.

7. МЕЛОЧИ, КОТОРЫЕ В ПЕРВЫЕ 90 СЕКУНД МОГУТ МНОГОЕ ИЗМЕНИТЬ

Иногда в эти решающие первые девяносто секунд вы можете направить события в нужное вам русло, попросив слушателей вам помочь. Не придавая этому особого значения – как бы между прочим.

Если вы выступаете в небольшом зале – может быть, в конференц-зале видавшего виды отеля, где стоит устаревшее аудиовизуальное оборудование и никогда неизвестно, что может случиться в следующую минуту ("Прошу прощения, – скажет вошедший официант, – это здесь заказывали кексы и кофе на всех?"), – всегда можно превратить слушателей в ваших добровольных помощников.

Правда, это связано с некоторым риском, так что лучше всего заранее знать, о чем вы можете попросить публику с более или менее основательной надеждой на успех и, с другой стороны, что может вызвать замешательство, растерянность и задержку.

1. Когда вы просите слушателей заняться освещением, это может кончиться катастрофой. "Пожалуйста, поверните кто-нибудь выключатель там, сзади. Мне нужно показать несколько слайдов". Внезапно зал погружается в полную темноту. Оратор не может найти ни своих заметок, ни слайдов, ни проектора, ни слушателей – ничего не видно. "Нет, нет... включите реостат". Оказывается, реостата нет. "А если попробовать оставить светильники на стенах?" Человек, сидящий поблизости от осветительного

пульта, с самыми лучшими намерениями принимается вовсю щелкать выключателями. Вспыхивают новые и новые слепящие комбинации огней. Загораются и гаснут люстры. Неизвестно откуда начинают светить прожектора. Прямо какое-то светомузыкальное представление. Все это может произвести довольно сильное впечатление, но безвозвратно погубит ваше выступление.

Выход из положения для вас один: заранее установить свет так, как нужно для показа ваших слайдов. Есть средний уровень освещения, при котором вы можете видеть слушателей, они – вас, а слайды хорошо видны на экране. Нашупать этот уровень наугад тот несчастный, кто сидит около осветительного пульта, никогда в жизни не сумеет.

Неожиданная темнота – подлинный случай. Самые неприятные переживания за всю историю моих выступлений были связаны с освещением. Дело было в Далласе, в огромном зале. Я вышел на высокую платформу, которая возвышалась над публикой, словно целое плоскогорье. В зале, где уместилось бы десять тысяч человек, сидело всего несколько сотен душ. Но я видел их, а они меня – освещение было как раз такое, как надо. Выступление началось. Примерно через три минуты все огни в зале вдруг стали меркнуть. Ощущение было жутковатое – словно в сети понемногу иссякало электричество. Все погрузилось в темноту. И тут на меня вдруг упал до боли яркий луч прожектора. Я поискал глазами слушателей, но за пределами ослепительно светлого круга стояла сплошная тьма. Есть кто-нибудь там? Никого не было видно. Я как будто стоял один в огромном ангаре для самолетов. Но я не сдавался и продолжал говорить. Когда снова зажегся нормальный свет, я увидел, что люди сидят там же, где и сидели, – но у меня появилось странное ощущение, будто мое выступление даже не начиналось!

У этой истории есть мораль. Никогда не допускайте, чтобы внезапная темнота разъединила вас со слушателями. Если с вами когда-нибудь такое случится, махните на все рукой и любой ценой восстановите контакт с публикой! Скажите просто: "Зажгите снова свет, пожалуйста". Что мне и следовало тогда сделать.

2. Интересуясь, удобно ли слушателям, вы заранее должны знать, что можете услышать в ответ. Когда вы начинаете с того, что спрашиваете, не слишком ли здесь холодно или хорошо ли работает вентиляция, вы проявляете заботу о слушателях. Прекрасно. Они это любят. Они, в конце концов, тоже люди, и им нравится, когда о них кто-нибудь заботится – берет на себя, в сущности, ответственность за то, чтобы им было хорошо. Они уже это оценили. Только хорошо бы вам отчетливо представлять себе, где разыскать дежурного монтера или коменданта, если в ответ вы услышите хор жалоб.

Мне приходилось слышать, как оратор спрашивал: "Вам не мешает эта музыка из соседнего зала?", – не имея ни малейшего представления о том, что можно по этому поводу предпринять. (Попросите заняться этим управляющего отелем или организаторов вашего выступления, – но сами в это не впутывайтесь. Самое неудачное, что вы можете придумать, – это вступить в препирательства с тем, кто выступает в соседнем зале.)

Да, проявите заботу, но не поднимайте таких проблем, которые вам не под силу решить. Как ни странно, стоит только привлечь внимание к неразрешимой проблеме, как она начинает все больше и больше действовать на нервы.

3. Спрашивайте слушателей о таких вещах, изменить которые в ваших возможностях. И уж здесь постарайтесь проявить максимум заботы.

Вот что я вам рекомендую сказать в первые девяносто секунд вашего выступления: так вам будет легче взломать лед, чем с помощью самого смешного анекдота, а времени на это уйдет меньше.

"Всем видно эту таблицу? И из задних рядов тоже? А что если я передвину стенд на метр ближе? Так лучше?"

Важное замечание. Конечно, вы осмотрели зал задолго до того, как начала собираться публика. Вы заранее решили, где размещать свой реквизит и оборудование. И теперь вы только вносите небольшие поправки, чтобы продемонстрировать свою заботу о слушателях. Однако при этом вы добиваетесь еще кое-чего, что может оказаться столь же важным:

– Вы показываете, что не связаны по рукам и ногам жестким планом. Вы проявляете гибкость. Для вас нет ничего незыблемого.

– Вы незаметно для слушателей вовлекаете их в свое выступление. Вы только еще начали, а они уже принимают в нем участие, делают в него важный вклад. Им это приятно, а вам действительно помогает.

Самое главное: проявляйте свою заботу властно, без всякой нерешительности. Вы не беспокоитесь и не суетитесь по поводу освещения, микрофона, реквизита. Нельзя создавать такое впечатление. Вы просто начинаете диалог с публикой. Вы налаживаете взаимоотношения с ней. А кроме того, это, возможно, немного поможет вам избавиться от излишнего волнения.

И все это – за первые девяносто секунд!

8. "КТО БУДЕТ У ВАС СТЭНЛИ КУБРИКОМ?"

Для каждого выступления нужен свой Стэнли Кубрик. То есть режиссер. Мужчина или женщина – неважно.

Мы хотим сказать, что кто-то один (никаких вторых режиссеров!) должен командовать на репетициях, следить, чтобы все шло нормально во время выступления, и отвечать за все в целом.

Особенно важен такой Стэнли Кубрик при групповых выступлениях. В тех случаях, когда выступают несколько человек, и у всех одна цель – обычно она состоит в том, чтобы слушатели что-то одобрили. То ли смету, то ли стратегический план, то ли график работы, то ли новое приобретение.

Когда нет одного человека, который отвечал бы за выступление в целом, каждый из выступающих способен все запутать (это в лучшем случае) или довести дело до скандала (это – в худшем). Начнутся неясности на репетиции, не будет соблюдаться регламент, а вся намеченная программа превратится в набор разрозненных, бессвязных высказываний. Вы не успеете оглянуться, как начнется полная неразбериха. Вам обязательно нужен Стэнли Кубрик.

Конечно, это означает, что он действительно должен взять на себя ответственность. Если выступление, организованное Стэнли Кубриком, закончится провалом, ему недолго оставаться Стэнли Кубриком. И это будет только справедливо.

Годитесь ли вы в режиссеры? Получится ли из вас Стэнли Кубрик? Садитесь и смотрите, что для этого требуется.

Должностные обязанности

Режиссер выступления должен:

* пользоваться авторитетом, не бояться заявить начальнику, что его (ее) роль в выступлении должна быть радикально урезана или изменена (очень помогает, когда ему не грозит опасность потерять работу);

* понимать, что цель успешного выступления – удовлетворить какие-то потребности слушателей, а не просто протолкнуть какую-то идею или товар;

* обладать способностью улаживать разногласия, особенно во время репетиций, не вызывая взаимного ожесточения;

* уметь распределить обязанности так, чтобы каждый выступающий получил самую выигрышную для него роль – сильные стороны должны усиливаться, слабые сводиться к минимуму (это немного похоже на постановку любительского спектакля);

* разбираться в современной аудиовизуальной технике;

* в точности знать, чего ждет публика, и уметь посмотреть на вещи ее глазами (см. главу 38);

* быть готовым требовать репетиций, даже если выступающие убеждены, что достигли совершенства;

* обладать способностью высказывать критические замечания в деликатной форме (см. главу 57);

* уметь воодушевлять участников – это требует упорства и в то же время вдохновения;

* обладать необходимым присутствием духа, чтобы объявить перерыв, если во время выступления произойдет что-то непредвиденное, и не впадать в панику в боевой обстановке;

* иметь достаточно терпения, чтобы натренировать свою команду отвечать на вопросы публики (см. главы 50, 51, 52, 53), и обладать достаточными познаниями, чтобы давать ответы на самые непредвиденные вопросы;

* быть готовым нарушать установленные правила и традиции, экспериментировать, испытывать новые способы подачи людей, товаров и технологий, найти в себе силы сказать: "Я знаю, что мы никогда еще так не делали, но...";

* хорошо представлять себе всю картину выступления, оценивать отдельные его части и элементы с точки зрения общего впечатления;

* быть неисправимым оптимистом, способным рваться вперед невзирая на жестокий обстрел.

Ну и как?

Даже если вы не отвечаете всем этим требованиям, вы все же можете стать режиссером – или хотя бы чем-то вроде режиссера.

Видите ли, каждому выступающему нужна помощь, поддержка, руководство – нужен кто-то наподобие личного Стэнли Кубрика. Менеджер, хронометрист, техник, критик и сторонник – все в одном лице.

Им можете стать вы – для своего мужа или жены, коллеги, зятя, соседа, для кого угодно, если он готовит выступление в одиночку. В этом случае, когда вы будете сами готовиться к выступлению и вам понадобится личный Стэнли Кубрик, вы сможете поменяться с ним (или с ней) ролями и обретете прочную опору.

Стэнли Кубрик необходим для любого выступления. Он неоценим. От него может зависеть ваш успех. Но только имейте в виду – он должен быть один.

Часть третья.

СТРАХ, КОТОРЫЙ СИДИТ В КАЖДОМ ИЗ НАС

Золотой совет для вашего следующего выступления:

"У вас дрожат колени? Так не говорите об этом нам".

Сотрудники компании собрались в зале. Год выдался удачный, и все были преисполнены радостных ожиданий. В воздухе носились слухи о премиях. Президент компании встал и предоставил слово казначею, который, как все прекрасно знали, должен был объявить долгожданную добрую весть. Казначей нерешительно вышел на сцену, подошел к трибуне и вцепился в нее, как утопающий хватается за соломинку. Его первыми словами были:

"Я сегодня так волнуюсь! Надеюсь, вам не видно, как у меня трясутся колени".

Реакция слушателей была мгновенной и вполне предсказуемой: все взгляды устремились на его колени, к которым и оставались прикованы на протяжении всей его речи.

Если вы волнуетесь, не объявляйте об этом во всеуслышание. Как только вы это сделаете, слушатели невольно начнут за вас переживать. А оратор, за которого придется переживать, не внушает публике доверия.

9. КАК ИЗВЛЕЧЬ ИЗ ВОЛНЕНИЯ ПОЛЬЗУ – И СПРАВИТЬСЯ С ТЕМ, ЧТО ОТ НЕГО ОСТАНЕТСЯ

Покажите мне человека, который говорит: "Я ни капельки не волнуюсь, когда выхожу на трибуну", – и я покажу вам человека, которому нельзя верить.

Каким бы почтенным ни был этот человек, он лжет.

А вот вам правда: многие самые знаменитые актеры – сэр Лоуренс Оливье, Хелен Хейс, Морин Стэйплтон, Лучано Паваротти, Уиллард Скотт и многие другие – не стеснялись сознаться, что перед выходом на сцену испытывают волнение и страх. Так что вы не одиноки.

Если вы живой человек, ваша нервная система перед выступлением обязательно должна работать на максимальных оборотах.

Волноваться – значит жить, разве это так уж плохо?

Вовсе нет.

Вопреки распространенному мнению, волнение полезно для вас и способствует успеху вашего выступления – вплоть до определенного момента, который я называю Критической Точкой.

Поэтому давайте поговорим о хороших сторонах волнения.

Приятное волнение увеличивает выброс в кровь адреналина. От него загораются глаза. От него ваше выступление становится острее. Оно передается слушателям, вызывая у них уважительное внимание (в конце концов, раз вы волнуетесь, – значит,

считаете публику достойной того, чтобы из-за нее волноваться). Оно придает происходящему несколько драматическую окраску.

Все это несомненные достоинства – и напрасно их недооценивают те, кто относится к волнению как к некоему чудищу, взгляд которого парализует жертву.

Но тут мы приближаемся к Критической Точке. Для большей наглядности я приглашаю вас в воскресное утро заглянуть со мной в церковь и посидеть на скамье среди прихожан.

Пожалуйста, соблюдайте тишину – начинается богослужение. Церковь полна, все идет по заведенному порядку. Уже прочтен отрывок из Писания, освящены святые дары, сборщики пожертвований движутся по проходам между рядами, на их подносах растут кучки банкнот и чеков.

И вот к алтарю выходит женщина лет пятидесяти с лишним. Она выступает торжественно и с таким видом, словно несет тяжкий груз, – хотя в руках у нее только мятый клочок бумаги. Она бросает взгляд налево, потом направо, как будто переходит улицу на опасном перекрестке, потом становится перед алтарем. Видно, что она не ощущает ни малейшей радости, ни намек на божественное вдохновение.

Наступает тишина. Вот зазвучал ее голос – робкий и напряженный. Она явно нервничает, но продолжает говорить, изрекая благочестивые банальности, и публика внимательно слушает, кое-кто даже чуть улыбается и кивает, отдавая должное ее мужеству.

Но вдруг происходит какая-то осечка. Слова не идут у нее с языка, возникают неловкие паузы. Речь ее становится бессвязной. Она говорит все тише и в конце концов умолкает – так глохнет мотор, когда кончается бензин. Горло у нее так перехватило от волнения, что она задыхается.

Публика беспокойно ерзает на скамьях; священник, до того погруженный в размышления, поднимает голову.

Это и есть Критическая Точка. Теперь публика воспринимает волнение выступающей уже не как доказательство вызывающей симпатию искренности, а как надвигающуюся зловещую тучу. Ее волнение настолько беспокоит слушателей, что те начинают волноваться сами.

Но вернемся к женщине у алтаря.

Она умолкла. Ее речь окончена? Очевидно, да. Священник подходит к ней, берет ее под руку, шепчет ей на ухо утешительные слова. Он сводит ее вниз по ступеням и усаживает на место.

Женщина бледна и вся дрожит. Но она не понимает, как важно для нас то, что с ней случилось. Она подвела нас к Критической Точке и показала, что может произойти, когда волнение переходит все пределы и настолько охватывает выступающего, что передается и слушателям. Один известный адвокат сказал: "Волнение оратора – самая заразная в мире болезнь".

Вот несколько на удивление простых вещей, которые могла бы сделать эта женщина и которые сможете сделать вы во время вашего очередного выступления.

Во-первых, не боритесь с волнением. У вас все равно ничего не получится. Оно возьмет вас измором. Примите его как факт, и к тому же благоприятный. Оно по крайней мере не позволяет вам быть скучным. Сделайте над собой усилие и продолжайте, полагаясь на собственную уверенность в себе и на кое-какие технические приемы. Пусть волнение помогает вам, пусть оно будет радостным. И тогда продержаться до конца вам будет куда легче, чем если вы будете держать себя в постоянном напряжении.

Во-вторых, перед выступлением пройдите немного быстрым шагом. Пока остальные напихиваются кексами, совершите пятиминутную прогулку. Обойдите вокруг квартала. Если у вас нет пяти минут, походите по коридору, ведущему в зал. Такая прогулка перед выступлением снимает мышечное напряжение (можно гарантировать, что после нее у вас не будут дрожать колени). Она избавляет от чрезмерного возбуждения и понижает кровяное давление. Она помогает вам сдвинуться с места – и физически, и духовно. Она ненавязчиво и незаметно вводит вас в атмосферу выступления. После нее вы входите в зал раздумывавшимся и бодрым.

В-третьих, перед выступлением не сидите скрестив ноги. Вы можете их отсидеть – это случается сплошь и рядом. Нередко, вставая, чтобы двинуться к трибуне, оратор обнаруживает, что одна нога у него действует нормально, а другая подгибается. Пока говорит предыдущий оратор, поставьте обе ступни на пол и подайтесь телом вперед. Пошевелите пальцами ног. Это можно – никто не увидит, что вы делаете, а вы убедитесь, что обе ноги у вас в полном порядке и готовы действовать.

В-четвертых, в ожидании выступления держите руки свободно опущенными по бокам. Вообразите, будто они упираются в ковер. Если это вам не удастся, пусть просто свободно висят. Вы почувствуете, как напряжение покидает их и уходит в пол. Помните: вы ни с чем не боретесь, вы просто даете стечь напряжению.

В-пятых, держа руки опущенными, поболтайте кистями, подвигайте в воздухе пальцами. Так всегда делают спортсмены, ожидая у боковой линии своей очереди вступить в игру. Вы вытрясаете из рук напряжение – мягко, без всякого применения силы. Вы не заставляете, а уговариваете их расслабиться. Все эти незаметные маленькие упражнения усиливают кровообращение, а все, что усиливает кровообращение, помогает снять напряжение.

В-шестых, вообразите, будто вы сидите в пальто и чувствуете его тяжесть на своих плечах. Когда вы мерзнете или волнуетесь, вы зябко пожимаете плечами. А когда плечи напряжены, напряжение передается всему телу. Мягкая тяжесть воображаемого пальто поможет вашим плечам, а за ними и всему телу расслабиться.

В-седьмых, несколько раз подвигайте челюстью взад и вперед. Если при этом вы услышите хруст костей – значит, вы слишком напряжены, а после такого упражнения вам станет легче раскрывать рот. Для оратора это так же важно, как для баскетболиста-профессионала – бросать мяч. Нет ничего хуже оратора, страдающего "синдромом стиснутых зубов".

В-восьмых, испробуйте старое доброе средство – глубокое дыхание. Нужно только помнить: когда вы вдыхаете, живот у вас должен выпячиваться. (Вы почувствуете это по натяжению брючного ремня, если он у вас есть.) А когда вы выдыхаете, живот должен втягиваться обратно. Прodelайте это на протяжении двух минут – это проветривает все ваше тело. Только лучше делать это в комнате с хорошей вентиляцией и свежим воздухом.

В-девятых, перед самым началом выступления скажите себе: "Спокойствие". Это не приказ, а совет. Вы говорите своему мозгу, своим мышцам, своим нервам, своей кровеносной системе, что нужно успокоиться и расслабиться.

В-десятых, не стесняйтесь разминаться перед выступлением – так, как показано на рисунке или описано на предыдущих страницах. Спортсмены всегда разминаются. Оперные певцы берут несколько пробных нот. Балерины делают несколько прыжков. А вот ораторы обычно норовят перед выступлением постоять неподвижно. Почему они так делают? Может быть, потому, что не считают выступление работой (стоит ли тренироваться, чтобы постоять на трибуне?) и поэтому чувствуют себя немного глупо, разминаясь? На самом деле выступление – это тяжелая работа для голосовых связок, нервов, органов координации движений и кровеносной системы. Если все эти системы работают плохо, если они не разогреты до полной готовности, вы будете напряжены,

неуклюжи, вам будет ужасно неудобно, и голова у вас будет работать плохо. Упражнения, описанные в этой главе, отнюдь не заставят людей подумать, будто вы спятели, – скорее всего, никто ничего даже не заметит. А если и заметит, – что из того? В наше время все занимаются тренировками. Это признак самоуважения и профессионализма. К тому же я еще ни разу не слышал, чтобы какой-нибудь ведущий программу сказал: "Ох, нет, давайте не будем приглашать этого человека – он всегда делает перед выступлением какие-то странные упражнения".

Может быть, той женщине, что лишилась голоса в церкви, попадет на глаза эта книга, и перед своим следующим выступлением она попробует проделать несколько разминочных упражнений. Если так, то я буду рад оказаться среди слушателей. Ее голос заполнит все пространство церкви, и все присутствующие, включая незримо витающих под куполом ангелов, останутся очень довольны.

10. ИНОГДА САМЫЙ ЛУЧШИЙ СПОСОБ НАСТУПЛЕНИЯ – ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ОБОРОНЫ

Одного служащего крупной торговой фирмы спросили, что для него страшнее всего, когда он выступает на презентации нового товара.

"Самое страшное случается, стоит только мне забыть про оборону. Сразу же – рраз! – следует один из этих убийственных вопросов. Вы знаете, о каких я говорю, – которые бьют в самое уязвимое место и сшибают вас с ног. Если я не буду постоянно держаться настороже, я окажусь беззащитен. Я не могу себе этого позволить. Выступая перед клиентами, я обязан быть начеку. Это всего-навсего самозащита".

И мне вдруг представились сотни выступающих, мужчин и женщин, которые стоят на трибуне или на сцене, постоянно держась начеку, – как боксеры в боевой стойке, как дуэлянты с поднятыми пистолетами, как гладиаторы с копьями наготове, – настороже, во всеоружии, готовые обороняться.

От чего?

Как вы не понимаете? От своих слушателей – от всех этих людей с их убийственными вопросами, похожими на метательные ножи.

"Оратор начеку" – так назвал я это жуткое видение прежде, чем оно растаяло, и я снова увидел этих людей, стоящих скрестив на груди руки, сжав кулаки, стиснув зубы, с набухшими венами на шее, откинувшись всем телом назад – подальше от публики, под защиту стола, трибуны, чего угодно. И обязательно с прищуренными глазами – и в них все тот же извечный вопрос: "Принять бой или удрать?"

Господи, какая ужасная картина, какой жуткий образ мы позволяем себе создавать – и даже поощрять! Публика нападает, оратор настороже и готов в любую минуту броситься в бегство.

Надежно укрывшись за своей броней, оратор как бы говорит: "Что бы вы там ни выдумали, вы мне ничего не сделаете".

"Ну-ка, а если вот так?" – тут же отвечает публика, делая смертоносный выпад из арсенала боевого кунг фу.

Все это выглядит как какой-то скверный фильм, кошмарная обложка дешевого комикса. Но что еще хуже, – представ в такой роли, вы обрекаете себя на неминуемое поражение, если только не намерены завоевать аудиторию с помощью одной грубой силы.

Имейте в виду – крайне редко случается, чтобы по окончании выступления слушатели говорили: "Ну и задал нам жару этот оратор! Небо с овчинку показалось".

Выступление – это не матч по боксу. Это не решительная схватка, которую выигрывает тот, у кого крепче оборонительные бастионы.

Вот одна истина, которая может все изменить:

Больше всего шансов победить у такого оратора, который предлагает свои познания, способности, идеи, мудрые советы открыто, с искренним желанием помочь, а не в страхе, что его вот-вот одолеют и продадут в рабство.

Все обезоруживающе просто:

* раскрывайтесь, а не зарывайтесь в землю;

* делитесь тем, что вы знаете, а не обороняйте то, чего не знаете;

* уважайте тех, кто с вами не соглашается.

Неужели вам кажется такой дикой мысль о том, чтобы предстать перед публикой, не думая о том, как бы увернуться от удара?

Моментальный снимок: Вы стоите, свободно опустив руки. Ваши сосуды расширены. Ваше сознание ясно. Вы открыты, а не зажаты. Вы не боретесь с течением, а без всяких усилий отдаетесь ему, получая от этого удовольствие.

Идея: Представьте себе, что вы начинаете говорить, стоя на трибуне или за столом, произносите несколько вступительных слов, а потом выходите из-за этой преграды и приближаетесь к слушателям, продолжая говорить на ходу. Тем самым вы послали им сигнал: чем ближе вы к ним находитесь, тем удобнее вам с ними общаться. Между вами с самого начала складываются открытые взаимоотношения.

Идея: У вас приготовлен текст выступления. Вы бросаете на него взгляд, потом откладываете его и направляетесь к слушателям. Потом вы можете вернуться на прежнее место, а можете и не возвращаться, – сигнал уже послан: вы оставили хорошо защищенную оборонительную позицию и готовы импровизировать. Вы как будто сказали: "Давайте просто поговорим об этом деле. Откровенно, ничего не тая друг от друга".

Идея (для тех, кто носит очки): Вы поговорили несколько минут в официальном тоне. Теперь вы хотите изменить тон на более душевный и непринужденный. Вы просто снимаете очки. Ничего особенно, никаких демонстративных жестов. Можете держать их в руке. Что произошло? Вы изменили атмосферу. Вы не сделали ничего особенного. Но этим почти случайным жестом вы сняли барьер, убрали свою защиту. И слушатели почувствовали это.

Есть и еще несколько простых идей, которые помогут вам раскрыться, убрать барьеры. Но главное здесь – что вы думаете о самом себе и о публике.

Если вы уверены в себе и чувствуете себя в форме, все будет легко и просто. К каждой реплике, каждому вопросу, каждому своему ответу вы будете относиться как к еще одной возможности помочь слушателям. Все ваше выступление будет рассчитано на то, чтобы одержать победу, не переходя в наступление. Завоевать их голоса, предлагая им взамен свои мозги, свою энергию или что там еще вы можете предложить. Без всякой задней мысли.

Как я и говорил, эта идея может показаться вам нелепой.

P.S. Я побывал на выступлении того служащего, который говорил, что больше всего боится оказаться беззащитным. Его речь была тщательно продумана, намеренно сдержанна и безукоризненно корректна. Он сумел никого не обидеть. И не остаться беззащитным. Ни на минуту. И я до сих пор не могу понять, о чем он говорил.

11. "НА РУКИ НИКОГДА НЕ ОБРАЩАЕШЬ ОСОБОГО ВНИМАНИЯ – ДО ТЕХ ПОР, ПОКА..."

Руки иногда говорят громче, чем слова.

Если вы отвечаете на вопросы подбоченившись, ваши руки говорят: "Мне этот вопрос не нравится. Глупый он. Но я все равно отвечу".

Руки, засунутые в карманы, нередко означают, что выступающий откровенно не знает, что с ними делать.

ПРИМЕЧАНИЕ. У одного знаменитого чикагского адвоката было тридцать пять костюмов, сшитых на заказ, и ни в одном из них не было брючных карманов. Он не хотел подвергаться искушению.

Звяканье мелочи, перебираемой рукой в кармане, может отвлекать слушателей, а сам оратор из-за этого не слышит, что говорит.

Руки с переплетенными пальцами, сложенные на животе, говорят о сдерживаемом раздражении.

Выступающие очень любят вертеть что-нибудь в руках. Например, сматывать или разматывать кусок электрического шнура.

Некоторые предметы так и просятся, чтобы их встряхнуть. Например, кусочки мела. Не знаю, почему, но их всегда встряхивают, как игральные кости.

Как со всем этим бороться?

Прежде всего, следите за тем, чем заняты ваши руки.

На следующем вашем выступлении попросите кого-нибудь из приятелей последить за вашими руками и потом сделать вам обстоятельный доклад. Или попробуйте выступить перед видеокамерой – и вы увидите свои руки так, как их видят слушатели.

Узнав, что вы делаете руками, вы сразу поймете, чего не нужно ими делать.

Вот полезный прием. Встаньте перед зеркалом, держа в руках по толстой книге, и произнесите речь. Время от времени вы будете делать жесты то одной, то другой рукой, несмотря на тяжесть книги. Это нужные жесты. Оставьте их, а все остальные искорените. Они – только от волнения.

Вы обнаружите также, что эти книги подскажут вам, как надо держать руки, – близко к телу, слегка согнутыми в локтях. И неподвижными, кроме тех моментов, когда надо подчеркнуть какую-то важную мысль.

А когда вы потом выйдете на трибуну, – вообразите самого себя стоящим перед зеркалом с книгами в руках. Сосредоточьтесь на этой картине. Вы увидите, что ваши руки останутся там, где им положено, – и больше никогда не будут ничего вертеть, трясти и перебирать.

12. САМЫЙ МАЛЕНЬКИЙ НА СВЕТЕ СЕКРЕТ – ДЛЯ ОРАТОРОВ, КОТОРЫЕ ЛЮБЯТ ОЩУПЫВАТЬ СОБСТВЕННОЕ ТЕЛО

Выступающие любят ощущать собственное тело. Присмотритесь: многие люди, произнося речь, держат руки с переплетенными пальцами перед собой наподобие фигового листа. Они даже расхаживают по сцене в таком странном виде, как будто защищают что-то руками. Другие складывают руки со сплетенными пальцами немного выше – от этого они становятся похожи на ангелов. Я видел даже таких ораторов, которые переплетают пальцы на затылке, изображая такую вымученную непринужденность.

Ощущение собственного тела – поддерживаемое обычно при посредстве рук – видимо, придает ораторам уверенность в себе или чувство безопасности.

Плохо только то, что эти жесты обычно привлекают к себе внимание и отвлекают от более важных частей тела – например, глаз.

Если вы не можете обойтись без ощущения своего тела, без того, чтобы, ощущая себя, убеждаться, что еще живы, могу сообщить вам самый маленький на свете секрет. Он такой крохотный и такой секретный, что никто из публики ни о чем не догадается.

Я не хочу придавать ему такого уж большого значения, опасаясь, что он покажется вам нелепым. Но на самом деле он вполне может вас выручить.

Вот этот секрет:

Свободно опустите руки по бокам (как и полагается), а потом соедините большой и указательный пальцы каждой руки.

Эффект будет такой же, как будто вы сложили руки и переплели пальцы, – вы почувствуете, что ваше тело пока еще никуда не делось. Но никому не будет видно, что вы волнуетесь. Вы будете выглядеть прекрасно. Просто замечательно. Вы будете ощущать себя, чувствовать тепло собственного тела, – но знать об этом будете только вы сами!

13. НАКАНУНЕ ВЕЧЕРОМ: ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА

Вечер накануне вашего выступления. Завтра вам предстоит произнести речь перед аудиторией человек в двадцать пять, представляющих региональную ассоциацию по сбыту товаров, и все уже готово.

Заказано помещение в отеле. Бальный зал Б, 10.00.

Вы уже проверили все, что можно. Отель не новый, но удобный. Аудиовизуальное оборудование работает. Освещение как будто в порядке. Вы несколько раз обошли зал и опробовали ступеньки, ведущие на сцену. (Это важно. Эти ступеньки обычно скрипят, а если вы будете расхаживать по сцене, может подняться такой скрип, как будто вы гуляете по чердаку старого деревянного дома.)

Вы хорошо подготовились к выступлению. Вы проверили аудиторию. И вот вы сидите в одиночестве, а время 7 часов вечера – накануне. До выступления еще шесть часов, не считая времени на сон. Что вам делать?

* Переключите свою нервную систему на свободный ход. Начиная с этого момента вы всего лишь плывете по течению. Какие бы ни случились внезапные несчастья, – если только они не угрожают вашей жизни, до десяти часов завтрашнего утра вы о них не думаете и спокойно откладываете все на потом. Все ваши мысли заняты только выступлением.

* Пообедайте в мирной обстановке с каким-нибудь спокойным человеком. Приятным, но спокойным. Не говорите о делах, если это возможно. А если вы одни, – плывите по течению.

* Если у вас есть пленка с записью выступления, прослушайте ее в одиночестве. Пропитайте его словами и мыслями. Вы слушаете не для того, чтобы критиковать, а только чтобы все впитать и запомнить.

* Если вы еще не записали свое выступление на пленку, воспользуйтесь свободным временем, чтобы это сделать. Просто наговорите его в микрофон. Не обяза-

тельно, чтобы оно звучало идеально. Но как только кассета с записью окажется у вас в руках, вы почувствуете себя лучше. Вы будете знать, что выступление существует, что оно осязаемо, вещественно.

* Теперь прослушайте его и засекайте время. Если оно длится слишком долго, не говорите себе: "Ладно, завтра буду говорить побыстрее", – из этого ничего не выйдет. Выкиньте какой-нибудь самостоятельный раздел. Вы будете точно знать, на сколько минут сокращено выступление, если засекаете, сколько времени занимал этот раздел. Не трогайте других разделов, не пытайтесь выкинуть одно слово здесь, одну фразу там. Сокращать нужно чисто, просто, как работает хирург, – одним куском. Вырежьте этот кусок, и вы будете уверены, что уложите в отведенное время.

* Устройте воображаемую репетицию. Прислушиваясь к своему голосу, впитывая его всем своим сознанием, попробуйте представить себя в зале, на трибуне. Слова и созданный вашим воображением зрительный образ начнут сливаться, подкрепляя друг друга. К тому же таким способом вы уменьшаете риск всяких сюрпризов. Вы слышите, как звучит ваше выступление. Вы видите, как выглядите на трибуне. А с местом действия вы уже знакомы. Так о чем вам беспокоиться? Расслабьтесь. Плывите по течению.

* Вечер перед выступлением – самое подходящее время, чтобы вжиться в текст. И не подходящее для того, чтобы вносить в него какие-нибудь серьезные изменения.

ПРИМЕЧАНИЕ. Конкурсным выступлениям, в которых участвуют несколько соперничающих ораторов, обычно предшествуют генеральные репетиции, на которых все снова и снова переписывается и переделывается до поздней ночи. Меняются стратегические планы, урезается регламент, все злится. Уже готовые аудио– и видеопленки летят в корзину, расходы достигают фантастических размеров. И практически всегда такие выступления заканчиваются провалом. Если вам придется принимать участие в подобной сумасшедшей гонке, в этой книге есть глава, которая может вас спасти, – это глава 49.

* Ложитесь спать не поздно – и примите несколько разумных решений:

1. Что вы еще один, последний раз прослушаете свою кассету утром, когда будете одеваться.

2. Что перед выступлением вы совершите энергичную прогулку.

3. Что вы одним прыжком взлетите по этим скрипучим ступенькам, мгновенно овладеете вниманием публики и действительно поможете тем, кто придет вас слушать.

Уже 11 часов вечера. Завтра выступление. Гасите свет. Спите спокойно. Вас ждет потрясающий успех.

Часть четвертая.

"Я ТАКОЙ ЗАНУДА, ЧТО САМОМУ ПРОТИВНО!". КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СЕРОСТЬ

Золотой совет для вашего следующего выступления:

"Вместо блокнота воспользуйтесь своей видеокамерой"

Раньше, готовясь к выступлению, полагалось сначала "поработать в библиотеке", а потом с блокнотом в руках порасспросить несколько сведущих людей. В конечном счете все сводилось к множеству слов, написанных на бумаге. Результат: длинная, зачастую очень скучная речь.

СОВЕТ: Вместо блокнота воспользуйтесь своей видеокамерой. Снимите на пленку то, что собираетесь сказать, как сделал бы телерепортер. Потом покажите запись во время выступления, – и оно оживет! Куда интереснее видеть содержание выступления в действии, чем слушать слова, слова, слова.

P.S. Видеокамеры становятся все меньше и меньше (представьте себе – есть камеры, которые весят всего 600 граммов!).

14. ЧЕМУ УЧИТ НАС ТЕЛЕВИДЕНИЕ И ЧЕМ ПРЕНЕБРЕГАЕТ БОЛЬШИНСТВО ОРАТОРОВ

Недавно вошло в моду одно новое развлечение, во многом изменившее нашу жизнь. Теперь мы совсем не так, как прежде, смотрим не только телевизионные программы, но и все остальное, включая выступления всевозможных "живых" ораторов.

Этот новый вид национального времяпрепровождения называется "скачкой". По крайней мере, так его называю я – потому что ни одно из модных сейчас "электронных" словечек не может полностью передать его суть.

Но сначала дайте мне еще несколько секунд на кое-какие предварительные объяснения.

ПРОКРУТИТЬ СКОРЕЕ, ВЫКЛЮЧИТЬ ИЛИ ПРОГУЛЯТЬСЯ ПО КАНАЛАМ?

Просматривая видеопленку, вы в любой момент можете прокрутить ее вперед на большой скорости, чтобы миновать какие-то части записи, которые хотите пропустить. При этом из динамика раздается писк и вой, а на экране мелькает мешанина кадров.

Увидев на экране телевизора особенно идиотскую рекламу, или осточертевшую вам программу, или еще что-нибудь, от чего вам становится тошно, – вы в любой момент можете положить этому конец, сменив канал.

А можно и не спеша переключаться с одного канала на другой – не подвернется ли что-нибудь интересное. Поскольку у 75% домашних телевизоров и видеоманитонов есть дистанционное управление, это стало очень распространенным занятием.

Так вот, тот новейший вид национального времяпрепровождения, о котором мы будем говорить, – это ни то, ни другое, ни третье. В сравнении с ними он, в сущности, вполне безобиден (если только вы случайно не принадлежите к числу спонсоров какой-то программы).

"СКАЧКА ПО КАНАЛАМ" – НАВЯЗЧИВАЯ ПРИВЫЧКА

"Скачка по каналам" – нечто совсем другое. Это захватывающее занятие. Оно возбуждает. Оно затягивает. Ничего подобного никогда не ощущают те, кто просто выключает неинтересную передачу или не спеша прогуливается по телеканалам.

"Скачка по каналам" состоит в том, чтобы быстро перескакивать с одного канала на другой то назад, то вперед. По правилам игры вы должны мгновенно понять, что перед вами на экране, сразу оценить, насколько это интересно, и тут же, секунд через пять или даже меньше, переключиться на следующий канал. Если вы задержались на одном канале больше чем на пять секунд, можете считать, что застряли. Ваша цель – поймать что-нибудь такое, что привлечет ваше внимание.

Несколько советов:

– "Скачка" увлекательнее всего, когда вы занимаетесь ею в одиночестве. Она многое теряет, если то и дело приходится спрашивать: "Ничего, если я переключу на другой канал?".

– "Скачка" очень помогает от стресса. Есть что-то удивительно целебное в возможности изображать из себя Стивена Спилберга на десятке разных каналов.

Так что если в комнате стоит уютная темнота и все остальное семейство отправилось спать, самое время немного попрыгать по каналам.

НАЧАЛИ!

Вы принимаетесь быстро листать каналы, как листает ветерок страницы открытой книги. И сейчас вы сделаете открытие, которое навсегда изменит ваше представление о публичных выступлениях.

Вы попали на оратора, который стоит на трибуне в каком-то зале на фоне траурного бархатного занавеса. Что-то похожее на панихиду. Оратор только что потерял нить своей речи, вы слышите легкий шелест – он листает текст. Ваши действия?

Глупый вопрос. Раз! – и вы перескочили дальше. А злополучный оратор уже забыт.

Десятью секундами позже, проскочив несколько старых фильмов и местные новости, вы натываетесь на женщину, сидящую за столом. Это заседание какой-то комиссии конгресса. Все сидят с таким видом, как будто слушают (а на самом деле?). Женщина читает по бумажке невыразительным голосом, потому что подбородок у нее упирается в ключицы. Она поднимает глаза, поправляет очки, слюнит палец и переворачивает страницу. Вы, конечно, поступаете самым гуманным образом – перескакиваете на другой канал. Ей-то ничего, а каково вам?

ПОНЯЛИ, К ЧЕМУ Я КЛОНЮ?

Мы подходим к тому, о чем должен помнить всякий оратор:

Ораторы, от которых мы чаще всего спасаемся бегством на другой канал – обычно в первые же пять секунд, – ведут себя так, как принято сейчас вести себя на всех собраниях и совещаниях. Если бы те, кто проводит эти совещания, увидели их по телевизору, они бы во мгновение ока переключились на что-нибудь другое!

Продолжим наши скачки. Миновав репортаж о футбольном матче, рекламные проекты быстрого обогащения, очередной повтор сериала "Полиция Майами. Отдел нравов" и песню в исполнении Бич-Бойз, мы видим группу людей, сидящих вокруг стола для заседаний.

Они разговаривают, но не двигаются. Они что-то обсуждают, но не решают. Они выглядят вполне достойно, но ужасно скучны! Никаких иллюстраций – одни слова, которые повисают в воздухе каким-то словесным туманом.

Что мы видим?

Мы видим группу специалистов по экономической политике, но это могло бы быть любое заседание любых специалистов. Может быть, на таких же заседаниях приходилось бывать и вам?

САМЫЙ БОЛЬШОЙ ЛЮБИТЕЛЬ СКАЧЕК

Отключите это заседание кнопкой дистанционного управления и немного отдохните от скачки по каналам, чтобы задуматься вот о чем.

Самый большой любитель скачек – человеческий мозг. Он может поступить с "живым" выступлением точно так же, как вы с помощью дистанционного управления поступили с этой скучной телепрограммой. Только мозг просто отключается и погружается в собственные мысли.

Телевидение научило нас отключаться и думать о чем-то постороннем – о сексе, о том, что нужно купить на ужин, об игре в кегли, о чем угодно. В конце концов, наш мозг уже много лет как перекормлен телевидением. Взрослый человек проводит перед телевизором в среднем 24 часа в неделю (а ребенок – 30 часов). По другим данным, взрослые смотрят телевизор не меньше семи часов в день.

А теперь держитесь!

Как вы думаете, не отключаются ли наши перекормленные телевидением мозги, как только начинается любое или почти любое из тех 33 миллионов выступлений, которые происходят в США каждый рабочий день?

Потому что если это так и есть, если мы отключаемся на заседаниях днем по той же причине, по какой выключаем скучные телепрограммы вечером, – это означает, что в стране ежедневно тратятся впустую немислимые миллиарды долларов.

70 % своего рабочего времени служащие проводят на совещаниях. По отзывам людей, которые сидят на этих совещаниях, 49 % времени там пропадает зря. Почти половина!

Что происходит на этих совещаниях? Большей частью произносятся речи – такие же речи, как та, наткнувшись на которую, вы только что выключили телевизор.

Вспомните, как президент Рейган говорил, что во время дела "Иран-контрас" ему нередко приходилось за день принимать участие в восьмидесяти совещаниях. Разве в таких условиях можно ожидать, чтобы он хоть что-нибудь запомнил?

Это резонный вопрос. Как можно винить его за то, что на тридцати-сорока со-вещаниях из восьмидесяти он просто отключался? На его месте не выдержал бы кто угодно.

Существует ли верное средство для быстрого решения этой зловредной пробле-мы?

Нет. Мгновенно вылечить такую болезнь невозможно.

Но кое-что все же вселяет надежду. И нет ничего удивительного, что эти обна-деживающие признаки исцеления мы видим на телеэкране.

Давайте посмотрим любую вечернюю программу новостей по любому каналу. Например, "Всемирные новости" Эй-Би-Си.

КОРОТКИЕ СООБЩЕНИЯ

Ведущий сообщает нам, что экономику только что постиг очередной удар. Пре-зидент озабочен. Безработные волнуются. Они требуют новых льгот. Но президент го-ворит "нет". Обычные политические качели. При этом речь идет о серьезной проблеме, которая прямо касается вашего бумажника.

Сколько времени занимает этот актуальный сюжет в вечерних новостях Эй-Би-Си? Десять минут? Семь минут? Пять? Ничего подобного. Ровно две минуты и пять секунд.

Жестокий шторм обрушивается на восточное побережье страны. Двадцатимет-ровые волны смывают дорогие прибрежные особняки. Пострадала даже президентская резиденция. Причинен огромный ущерб. Шторм еще не кончился, он продолжается.

Эта история занимает две минуты и двенадцать секунд. А по Эн-Би-Си – даже меньше.

Очень редко сюжет в новостях продолжается больше трех минут. На все сооб-щения, которые в течение дня поступили со всего мира, хватает 22 минут (включая коммерческую рекламу, да и она теперь становится короче).

Все вокруг нас движется быстрее и быстрее. Наш мозг быстрее адаптирует-ся, быстрее поглощает информацию, быстрее делает выводы. Люди разговарива-ют в среднем со скоростью 120 слов в минуту. А мозг успевает схватывать смысл при скорости 480 слов в минуту. Там, на чердаке, у нас есть еще огромные неис-пользованные возможности!

Добавьте к этим важным фактам недавние статистические данные из "Бизнес Уик", и вам станет ясно, какое будущее ожидает всяческие выступления.

Как утверждает "Бизнес Уик", внимание среднего американского служа-щего в рабочее время может задержаться на чем-то одном не более чем на шесть минут.

Каждые шесть минут происходит нечто такое, что отвлекает его (или ее) вни-мание. Звонит важный клиент. Что-то странное происходит на фондовом рынке, и нужно принимать мгновенное решение. Опасный конкурент собирается подложить вам свинью. Сын позвонил из колледжа – у него там что-то случилось. Кто-то пустил слух о том, что вашу фирму собираются перекупить. И так далее. Каждые шесть минут в го-лове у служащего звучит сигнал тревоги.

Выступление, задуманное с учетом этих важных сведений, непременно будет более успешным, чем то, в котором оратор пытается слишком долго удерживать вни-

мание слушателей. Этому нас снова и снова учит телевидение. Предоставленные самим себе, мы предпочитаем более короткие эпизоды, более динамичные сцены.

Не так уж трудно построить "живое" выступление в виде коротких, компактных фрагментов. Фрагментов, идущих в таком же быстром темпе, в каком работает сегодня наш натренированный телевидением мозг.

Вот несколько советов, которые могут вам пригодиться.

1. Представьте себе свое выступление в виде серии эпизодов. Каждый эпизод посвящен одному важному тезису. Поэтому для начала просто составьте список тезисов, которые должны запомниться слушателям. Теперь стройте вокруг них эпизоды – минут по шесть или меньше на каждый. Имейте в виду, что времени у вас достаточно – гораздо больше, чем достается на долю 90% сообщений, проходящих по любому телеканалу.

2. В каждом эпизоде выставьте "флаг". "Флаг" подчеркивает именно то, что должно запасть в память слушателям. Он намеренно прерывает вашу речь. Вот несколько примеров:

* "Позвольте мне обратить ваше внимание на следующее обстоятельство. Вот насколько это позволит сократить ваши производственные затраты уже в этом году..."

* "Я хотел бы подчеркнуть, что мы должны увеличить товарооборот не меньше чем на 15%".

"Флаги" пробуждают людей. Они нарушают плавное течение скучного совещания. Они подытоживают и закрепляют сказанное. Они заставляют хвататься за карандаш. (См. главу 47, где об этом приеме сказано подробнее.)

3. Чтобы разбить свое выступление на части, используйте разное аудиовизуальное оборудование. На протяжении шести минут показывайте слайды, выполненные компьютером. Выскажите свой тезис, выставьте "флаг" или два, потом включите свет и переходите к электронной доске – и к следующему эпизоду. Пусть техника поможет вам расчлнить тему выступления, меняя место действия. Телевидение переносит зрителей из города в город, из страны в страну. Самое меньшее, что может сделать оратор, – это, воспользовавшись новейшей аудиовидеотехникой, создать впечатление, что слушатели не прикованы к месту.

4. Если у вас групповое выступление, меняйте оратора каждые шесть минут. За шесть минут или даже меньше можно растолковать почти все, что угодно. Один из крупных бизнесменов сказал: "Большая часть совещаний начинается примерно на середине". Именно тогда центр тяжести перемещается от тех, кто выступает, к тем, кто сидит среди публики. Репетируя ваше следующее выступление, попробуйте взорвать вот такую маленькую бомбу: "А что если нам начать все это примерно с середины?" Благодаря этому вы как минимум сумеете уложиться в отведенное время.

5. Весь зал – ваш театр! Поставьте свое выступление, как ставят балет. Пусть первый оратор произнесет свое вступительное слово, стоя прямо перед публикой. Потом пусть подключится второй – у демонстрационной доски на боковой стене. Вслед за этим покажите фильм или видеопленку – пусть следующий член вашей команды говорит с публикой с экрана! А потом спуститесь в зал, чтобы ответить на вопросы.

6. Дайте каждому шестиминутному эпизоду свой заголовок – слов на десять, не больше. Наберите его, увеличьте до огромного размера и повесьте так, чтобы всем было видно. Например: "Наша маркетинговая стратегия в Германии". Изложите материал, потом повесьте другой плакат и перейдите к следующей теме. Второй плакат вешайте рядом с первым. Заголовки разбивают материал на части (как и в газете) и не дают слушателям запутаться. Кроме того, они напоминают вам, до какого места вы дошли.

7. Разделить выступление на эпизоды помогут вам (и публике!) разные цвета. Если эпизод, посвященный стратегии, будут сопровождать синие плакаты, то посвя-

ценный сбыту – оранжевые, а прибылям – зеленые. Закодируйте свои эпизоды цветом. Когда все плакаты будут развешаны по стенам, мозг за какие-то секунды запомнит их, не прибегая к словам.

"ПОЗВОЛЬТЕ МНЕ ПОДЧЕРКНУТЬ..."

В 90-е годы XX века, когда все привыкли с легкостью изменять ход событий одним нажатием на кнопку дистанционного управления, – ничего не может быть хуже для оратора, чем мелькнувшая в голове у слушателя мысль: "Как скучно. Ничего не происходит. Пойду-ка я отсюда".

Такой оратор безнадежно устарел!

Он будет выключен – неважно, с помощью ли электроники или мысленно. Наше внимание постоянно скачет, меняя каналы.

Ваше выступление не должно предоставить ему такой возможности. Оно не должно длиться без конца, как бессонная ночь.

Вот вам "флаг": Все просто и ясно – нужно только зарубить на носу: пора нам начать выступать в таком же темпе, в каком работают наши мозги.

15. "СЦЕНА – ЯД, ТРИБУНА – СМЕРТЬ!"

У трибуны есть одна полезная функция – это место, где можно положить ваш текст. Для некоторых ораторов она служит еще и предметом, в который можно вцепиться, чтобы не упасть.

Но у трибуны есть и множество нежелательных побочных свойств. Трибуна – это барьер между вами и публикой, а все подобные препятствия надо всеми силами стараться убирать.

Иногда на трибуну вешают какие-нибудь надписи. Это может быть название отеля, где проходит совещание (на случай, если публика вдруг забудет, где находится), или название организации-спонсора. Но какую бы информацию не содержала такая надпись, это скорее всего не та информация, которую вы хотите донести до слушателей.

Кроме того, верхний край трибуны нередко приходится на высоте кадыка выступающего. Когда ваша голова торчит прямо над названием отеля или спонсора, это очень отвлекает слушателей.

Часто на трибуне бывает установлена маленькая лампочка, закрытая со стороны зала козырьком. Если у вас резкие черты лица, падающий на него снизу свет такой лампочки может сделать вас похожим на Франкенштейна, или на Дракулу, или еще того хуже.

Конечно, лампочку на трибуне можно выключить. Но это тоже может привести к нежелательным последствиям. Вы просто исчезнете из вида – словно вампир на рассвете! Кроме того, если вы понадеялись на то, что ваш текст будет хоть немного освещен, вы не сможете читать его в темноте. Это, может быть, и к лучшему, но только если вы способны говорить по вдохновению. Если же вы не готовы пуститься в путь на свой страх и риск, у вас могут появиться первые признаки надвигающейся паники. Вы не раз видели, как это бывает, – когда оратор вцепляется обеими руками в края трибуны с такой силой, что белеют костяшки пальцев, словно сидит в спасательной шлюпке, которая медленно наполняется водой.

Самые лучшие ораторы иногда стоят на трибуне или на возвышении только первые несколько секунд, а потом, словно получив свободу, выходят из-за нее на свет,

часто подходя ближе к публике. Этот хорошо продуманный прием оказывает полезное действие. Он говорит о том, что вы лучше владеете своим материалом, чем предыдущие ораторы, которые оставались прикованными к трибуне. Он говорит и о том, что вы намерены отбросить всю эту ерунду и заняться делом вплотную.

Если вы не привязаны к плохо освещенному тексту, вам легче поддерживать зрительный контакт со слушателями, и все выступление выглядит совершенно иначе. Оно становится более разговорным, непринужденным, не таким напыщенным. Чтобы не сбиться, вы можете пользоваться карточками размером 7 на 12 сантиметров, где написаны ключевые слова. Придумайте что угодно, – нет ничего хуже, чем стоять на трибуне, на которой написано название отеля, и читать по бумажке!

А если вы подумали: "А вот проповедник Билли Грэхем выступает с возвышения", – то я могу ответить только словами блестящего аналитика Германа Кана: "Да, это так. Но за ним стоит Библия. Никто не осмелится спорить с человеком, за которым стоит Библия".

16. "НЕТ НИЧЕГО СКУЧНЕЕ НЕПОДВИЖНОГО ПРЕДМЕТА"

Я сижу на мягкой траве Линкольн-парка в Чикаго и смотрю на мистера Александра Гамильтона¹.

Он стоит метрах в 200 от меня, глядя на север, на оживленный перекресток, забитый автомобилями.

Выглядит мистер Гамильтон внушительно – он весь вызолочен, и на золоте играют солнечные блики.

Да, это импозантная фигура. Но она неподвижна. Так же неподвижна, как автомобили, застрявшие в пробке на перекрестке.

И пусть он сверкает золотом, пусть он знаменит своими подвигами на государственном поприще, – должен сказать, что смотреть на Александра Гамильтона больше двух минут довольно-таки скучно.

Вы когда-нибудь замечали, что происходит, когда вы смотрите на нечто совершенно неподвижное? У вас стекленеют глаза. Вам приходилось видеть телепередачу, где кто-то просто сидит или стоит и говорит, говорит без конца? Вы начинаете думать о чем-нибудь другом.

Что случилось бы, если бы Александр Гамильтон, весь в золоте и солнечных бликах, вдруг обернулся и жестом предложил мне прогуляться с ним по Линкольн-парку?

Прежде всего, я подумал бы, что стал невольным участником телевизионной рекламы (скорее всего, рекламирующей какой-нибудь банк). Но я не стал бы особенно об этом раздумывать. Мне было бы интересно послушать, что он скажет. Как ему нравится Чикаго? Что, по его мнению, можно было бы предпринять для борьбы с транспортными пробками? И как его угораздило тогда сцепиться с соперником по президентским выборам и довести дело до дуэли, на которой его и убили?

Стоило бы ему пошевелиться, как он мог бы рассчитывать на все мое внимание (и даже на десятидолларовую бумажку из моего кармана, которую я протянул бы ему вместе с лучшей своей авторучкой, чтобы он поставил на ней свой автограф).

¹ Гамильтон, Александр (1757-1804) – государственный деятель США, оратор и публицист.

Но Гамильтон, увы, стоит неподвижно. Стоят неподвижно и большинство ораторов – но у них нет на то столь уважительной причины.

Они неподвижны, как статуи. Они говорят, но не двигаются.

Если говорящий неподвижен, всякому нормальному слушателю трудно внимательно следить за тем, что он говорит. Неподвижный оратор – это невнимательная публика.

Очень просто доказать, что во время выступления вы должны двигаться.

* Это показывает, что вы живой человек. Вы не вросли в пол. Вы не компьютер. Вы все еще один из нас. Больше того, у вас огромный запас энергии – ведь вы двигаетесь!

* Это привлекает к вам внимание слушателей. Когда вы двигаетесь, они вынуждены следить за вами глазами. Физиологи утверждают, что 80% всех решений, принимаемых человеком, – результат зрительного восприятия, так что глупо этим не воспользоваться.

* Двигаясь, вы снимаете напряжение. Кровь быстрее течет у вас по жилам. Психиатры утверждают, что движение – лучший способ бороться со стрессом. Таким образом, вы помогаете сами себе.

* Кроме того, если вы передвигаетесь с места на место, это в случае необходимости дает вам законный повод остановиться и собраться с мыслями. Секунда-другая не только позволят вам поймать потерянную нить, но и даст публике короткое мгновение отдыха. Такая небольшая пауза может творить настоящие чудеса.

В наше время, когда техникой можно управлять на расстоянии, вы вполне можете забыть о сцене и разгуливать среди публики, уделяя внимание не только тем, кто сидит в передних рядах, но и всему залу.

Это не только вовлекает в происходящее всех слушателей, но и дает вам возможность создать во всем зале "динамическое напряжение".

Когда уверенный в себе оратор приближается к сидящим людям, возникает напряжение, люди настораживаются. ("О, она идет сюда? Пожалуй, надо прислушаться, о чем она говорит")

Если оратор поддерживает постоянный контакт с публикой, движется в ее гуще, взаимодействует с ней, это порождает у всех чувство причастности. Это поднимает уровень внимания. Это двигает дело.

Всего этого добиться не так просто, если вы прикованы к месту – к трибуне и обращаетесь к людям, которые в этот момент, возможно, просто предаются грезам наяву.

У вас огромное преимущество перед ораторами, которые высечены в камне, сняты на пленку или запечатлены каким-то иным способом. Вы живой человек! Это может изменить даже ваше собственное представление о себе. Может быть, вы почувствуете себя не статуей Александра Гамильтона, а самым лучшим в городе регулировщиком уличного движения.

Вот картина, которую вы как оратор должны себе представить:

Вы не просто величественная фигура, которая возвышается над публикой; вы лидер, призванный помочь людям, указать им, что делать, куда идти, как туда добраться.

Когда вы выступаете, ваше тело работает, как регулировщик движения – вы указываете на таблицу, которая появляется на экране, вы показываете, как обращаться

с новым товаром, вы решаете на доске уравнение, вы рисуете график выпуска продукции и даете совет, когда начать и когда остановиться.

Ораторы, которые видят себя в роли регулировщика, находятся в постоянном движении. Это находит свое отражение и в том, что они говорят. Например:

* "Вот здесь начинается обходной путь. В этой точке".

* "Давайте сравним эти две схемы. Следите за мной, шаг за шагом".

* "Это решение состоит из пяти этапов. Сейчас я разьясню вам каждый в отдельности".

* "Представьте себе, что это дорожная карта и что у нас есть шесть месяцев на то, чтобы проделать намеченное путешествие".

Такие комментарии вовлекают в работу все ваше тело. И аудиовидеотехнику, и слушателей, и проходы между рядами вы используете как нечто оправдывающее и облегчающее ваши движения. И вы обходитесь без всяких проводов, о которые можно споткнуться, и без листков с напечатанным текстом, который может вам только помешать.

17. КАК ЗАДЕТЬ СЛУШАТЕЛЕЙ ЗА ЖИВОЕ, НЕ БУДУЧИ МАДОННОЙ, РОК-ПЕВЦОМ ИЛИ КЛОУНОМ?

Одно из самых употребительных слов в английском языке – "волнующий". Оно давно уже перестало быть профессиональным словечком и теперь может означать все что угодно.

Применительно к выступлениям оно чаще всего означает "отличный".

Волнующее выступление приносит коммерческий успех. Оно помогает вам продать свой товар. Оно нравится потенциальным клиентам.

Как же вам взволновать слушателей?

Тут мне приходят в голову два соображения – оба они довольно-таки очевидны, но их стоит иметь в виду.

* Если вы не Мадонна, не рок-певец или какой-нибудь другой кумир публики, не ждите, что слушатели придут в волнение от одного лишь предвкушения вашего появления. Может быть, это и несправедливо, но это так. Пока вы не начнете говорить, они встретят вас прохладно и станут ждать, что будет дальше. Это плохо.

* Даже самые лучшие в мире ораторы не произносят речей, которые были бы волнующими от начала и до конца. Вот почему придуманы звуковые и видовые вставки. Даже если вы способны непрерывно излучать неослабевающее возбуждение, это может кончиться только тем, что у слушателей начнутся сердечные припадки и обмороки (чего не бывало со времени памятных выступлений Фрэнка Синатры). Так что вы не обязаны быть волнующим все время. Это хорошо.

Но даже если вы намерены лишь местами вызывать у публики волнение, – это безнадежно трудно сделать, если вы читаете чей-то чужой текст. Такое выступление будет не более волнующим, чем звук падающих капель.

То же относится и к рекламе чьей-то чужой идеи. На протяжении многих лет обучая профессионалов в области рекламы и маркетинга, я много раз слышал, как они жалуются: "Практически невозможно почувствовать вдохновение, излагая результаты чужого труда. Это совсем не то же самое, что рассказывать о собственной работе".

Очень хорошо. Это подводит нас к первому "генератору волнения".

Генератор N 1. Вы должны быть не просто посредником. Если в выступление не вложена частица вашей души, вам будет очень трудно задеть публику за живое. Вы

должны сами сделать некое открытие, которое поможет вам усовершенствовать, или расширить, или прояснить главную идею. Это не обязательно должно быть гениальное открытие – оно может быть и скромным, но достаточным, чтобы дать вам право ощущать себя частью того, о чем вы говорите. Может быть, мы создали на своем компьютере замечательные графические иллюстрации. Может быть, дали своему выступлению такое название, которое блестяще отражает его содержание. Может быть, придумали новый способ изложить основную мысль. Пусть всего несколько слов, но это ваш вклад. Вложив в выступление частицу себя, вы с удивлением убедитесь, насколько это поднимает ваше настроение. Оно взлетает в воздух, как самолет с палубы авианосца, устремляясь прямо в зенит.

Генератор N 2. Вы должны быть лично заинтересованы в результате. Конечно, у вас уже есть некоторый личный интерес – ваша репутация. Вы хотите понравиться слушателям. Это само собой разумеется. Однако если вы можете предвидеть некое специальное вознаграждение, которое последует за вашим выступлением, это еще увеличит ваше рвение. Пусть это будет новый контракт после периода вынужденного безделья. Или хорошие комиссионные. Или повышение по службе. Или ощущение причастности к чему-то такому, что жизненно важно для вашего города или страны. Чем выше ставка, тем больше шансов, что ваше волнение окажется заразительным – и это произойдет само собой, без нажима.

Генератор N 3. Вы должны верить во все, что говорите, от первого до последнего слова. Все должно быть вами прочувствовано. Самые волнующие ораторы Америки говорят с полной искренностью – или, во всяком случае, производят такое впечатление.

Генератор N 4. Вы не должны останавливаться ни перед чем. Если вы хотите любым способом вызвать бурю волнения, нужно идти на риск потерять контроль над собой. Лишь немногие ораторы из делового мира готовы "пуститься во все тяжкие": этим больше отличаются рок-звезды и проповедники. Пусть так. Зато когда слушаешь выступления деловых людей, лишь очень редко приходит в голову мысль, что это, пожалуй, чересчур. Чаще всего их выступления волнуют не больше, чем пустой почтовый ящик.

Генератор N 5. У вас не должно быть ни малейших вопросов или сомнений в том, полностью ли вы владеете всем нужным материалом. Если в ваших познаниях обнаружатся провалы, возбуждение тут же покинет вас навсегда.

Генератор N 6. Вы должны связать ваши познания с потребностями и нуждами публики. Слушатели должны понять, что то, о чем вы говорите, сможет работать на них. Вот это их взволнует. С той самой секунды, когда это до них дойдет, вы превратитесь в самую волнующую персону. После этого можете держать их в своей власти часами.

Генератор N 7. Не мешает иметь среди публики несколько друзей – и друзей легко возбудимых. Все ораторы прекрасно знают, как трудно разогреть нетопленный дом. А если вам, оратору, самому не хватает горячности, – дом останется замороженным насквозь, как рыба в морозильнике. Несколько друзей, которые уже разделяют ваши взгляды, могут растопить любую, самую замороженную публику. А что еще важнее, они разогреют и вас!

Генератор N 8. Оставляйте что-нибудь на память о себе – чем занятнее, тем лучше. Это должно быть что-то такое, что людям будет жалко выбросить. И оно должно иметь какое-то отношение к тому, о чем вы говорили. Все каталоги товаров, предназначенных для рекламы, полны таких маленьких симпатичных сувениров – от карточек с "биологической обратной связью", которые светятся разным цветом в зависимости от уровня стресса, который испытывает человек, или от конфет, на каждой из которых написано ваше имя, до пепельницы, изображенной на фотографии, – из настоя-

щего фарфора, с настоящими шнурками и надписью: "Теперь, когда мы поставили ногу вам на порог..."

СПУСТИМСЯ НА ЗЕМЛЮ

Я хотел бы добавить еще один совет, чтобы мы могли мягко опуститься на землю.

Это не какой-нибудь еще "генератор волнения". Это скорее обязательное требование.

Вы должны оказаться в нужном месте в нужное время.

Если на долгом совещании вы выступаете последним, и все сидят в зале уже девятый час, и под потолком слоями плавает сигарный дым, и глаза слушателей уже давно остекленели, – вам будет очень трудно вызвать у публики волнение.

Недавно я выступал перед большой группой специалистов по маркетингу в затхлой старой церкви. В ней стоял душный запах произнесенных здесь проповедей. Я поднялся на трибуну со всем своим аудиовизуальным фейерверком, во всеоружии дьявольских ухищрений, помогающих делать хороший бизнес. Я старался задеть публику за живое. Но эти триста пятьдесят человек смотрели на меня так, словно я инопланетянин. Я говорил три часа, и к концу тьма окутала меня густым облаком.

Потом спонсор выступления сказал мне, что оно прошло в атмосфере "некоторого диссонанса". Я был очень благодарен ему за такую снисходительную оценку.

Не надейтесь задеть слушателей за живое, если вы выступаете в таком месте, где "диссонанс" висит в воздухе.

Не всякому выступлению суждено зажечь сердца слушателей. Иногда этого не случается. Не то место. Не то время.

Но это бывает редко. В большинстве случаев вам помогут восемь "генераторов", описанные в этой главе. Испробуйте их. А если ваше выступление получится чересчур волнующим, – вы всегда можете ограничиться только семью.

18. ЭТО НАЗЫВАЮТ "ХИМИЧЕСКИМ СРОДСТВОМ"

"Химическое сродство" – одно из тех слов, которые неизменно вызывало у меня некоторые подозрения. Мне всегда казалось, что это вежливый эвфемизм, пристойное обозначение чего-то другого, чего-то, может быть, слишком ужасного, чтобы назвать это своим настоящим именем.

Да, мне приходилось слышать всякие деликатные определения, например: "Это эмоциональная связь, возникающая между выступающим и публикой и характеризующая степень взаимопонимания". Все это очень хорошо. Но я по-прежнему продолжал избегать этого слова – до тех пор, пока мне не довелось иметь дело с человеком, который сидел где-то примерно в десятом ряду в конференц-зале, где я вел семинар.

Он просидел там весь день, спокойно слушая выступления, и я вдруг сообразил, что он сидит так уже почти пять часов, не принимая никакого участия в работе семинара и не произнеся ни единого слова.

Поэтому я предложил ему выступить перед нами – примерно тридцатью пятью деловыми людьми – рассчитывая, что мы сможем высказать ему кое-какие дружеские критические замечания.

"Просто расскажите нам что-нибудь такое, что представляется вам интересным, попробуйте сделать это интересным для нас, помогите нам сделать первый шаг к тому, чтобы этим заинтересоваться", – сказал я ему.

Он с готовностью вышел вперед, остановился посередине сцены и начал.

Я никогда этого не забуду.

Хотя все тело у него оставалось неподвижным, голова его двигалась, как антенна кругового радиолокатора на поле боя. Она поворачивалась из стороны в сторону с неумолимостью вращающегося вентилятора, не останавливаясь ни на секунду и охватывая с каждым поворотом угол ровно в 180 градусов. А глаза его неизменно смотрели чуть выше голов слушателей.

Его голос разносился над нами, как голос радиодиктора в транзитном аэропорту Атланты. (Довольно приятный, деловитый голос, только при звуках его приходит в голову, не компьютер ли это говорит.)

Не скажу, чтобы этого типа неприятно было видеть – или слушать. Он выглядел вполне прилично. Лет под сорок, немного полноватый, слегка лысеющий, в скромном темно-сером костюме и белой рубашке с галстуком в полоску.

Он говорил о работе мозга, и говорил с таким видом, словно обращался к кому-то вне этого небольшого зала. "Не существует "правого" и "левого" мозга, – сказал он, – нет там никаких полушарий". "Мозг похож на лоскутное одеяло, – сказал он, – где есть небольшие лоскутки, которые отвечают за секс, память, совесть и все важнейшие жизненные эмоции".

Предмет его выступления показался мне довольно интересным (при всем том, что звучало оно словно с другой планеты). Но голова его без малейшего перерыва поворачивалась из стороны в сторону, голос был ровным и бесстрастным, глаза неизменно смотрели вперед, поверх голов слушателей. Он был как будто запрограммирован.

Подведя итог своему выступлению ("Я не могу согласиться со всем тем, что говорилось здесь о работе мозга"), он вернулся на место. В зале послышались вежливые аплодисменты.

Дав ему секунду-другую на то, чтобы прийти в себя, я попросил слушателей высказаться о его выступлении.

Наступило молчание. Никто не издал ни звука.

Я еще раз предложил высказываться – напомнив слушателям, что все замечания будут выслушаны с благодарностью, как дружеская критика.

По-прежнему – ничего. В зале слышалось только беспокойное перешептывание.

Потом откуда-то из задних рядов раздался голос – мужской, взволнованный, осторожный, но явственный.

– Все ничего, только что-то я не уверен, захочу ли снова видеть его завтра.

Вот и все. Никто не засмеялся. Никто не ахнул. Никто ничего такого не сделал. Но я вдруг понял, что означает "химическое средство".

Оно означает: "Хотели бы вы снова увидеть этого человека завтра?"

В ту же секунду, когда я услышал эту смелую попытку дружеской критики, мне вспомнилось, как несколько лет назад у меня зазвонил телефон, и голос в трубке сказал: "Вы знаете того, кто выступал у вас сегодня утром третьим по счету?" "Конечно", – ответил я, узнав голос потенциального клиента. "Так вот, – сказал голос, – мы не хотели бы больше его видеть". Вот вам и все "химическое средство".

После такой лабораторной работы на таинственную тему "химического средства" я почувствовал, что мы просто обязаны сделать этому человеку, который рассказывал нам про мозг, несколько откровенных замечаний. Вот они в том виде, как я набросал их в тот день:

* Старайтесь встречаться взглядом с отдельными слушателями в зале. Переводя глаза с одного на другого, привлекайте их на свою сторону. Как только вы поймали

чей-то взгляд и уловили признаки того, что он с вами согласен, улыбнитесь и переходите к следующему.

* Ваши движения должны определяться реакцией тех, кто сидит в зале. Вы должны откликаться на ощущения каждого из них, а не превращаться в движущийся механизм. Выступающий должен чувствовать тягу к публике, а не парить где-то высоко над ней.

* Некоторые ораторы, сами того не зная, наводят слушателей на мысль: "Да ну, бросьте вы!". Это обычно означает, что их слова выше понимания публики – они пребывают на другом, более высоком интеллектуальном уровне. СОВЕТ: во время выступления поглядывайте на какого-нибудь одного человека из публики и спрашивайте себя: "О чем он на самом деле думает?" Если вы заметите признаки отчуждения или сопротивления, это и значит, что он (или она), возможно, думает про себя: "Да ну, бросьте вы!". Действуйте мягче. Говорите проще. Старайтесь не быть слишком категоричны. Задавайте публике вопросы. Покажите, что вы откликаетесь на их реакцию. Что вы их уважаете.

* Ваше поведение должно свидетельствовать о том, что вы увлечены своей темой и интересуетесь реакцией публики. Двигайтесь. Если вы говорите о мозгах, нарисуйте нам картину нашего мозга. Что делает мой мозг, когда я вас слушаю? Покажите нам, как работает ваша "лоскутная" теория. Добивайтесь, чтобы ваша тема стала нам близка. Устройте нам тест на запоминание или какое-нибудь другое упражнение, чтобы мы могли проверить ваши утверждения. Ведь мы пока еще не знаем, какой нам может быть толк от того, о чем вы рассказываете, – каким бы заманчивым это ни казалось.

* Постарайтесь выступить еще раз, как можно скорее – не больше чем через неделю. Привыкайте увлекать публику и заинтересовывать ее своей темой. Старайтесь излагать свои знания вдохновенно, волнующе, заманчиво, а не в форме высокомерного несогласия.

Вполне возможно, что "химическое сродство" – самая деликатная (и наименее изученная) сторона публичного выступления. Но при этом не исключено, что она – одна из самых важных.

Что такое обаяние (и как им обзавестись)?

* Ораторы, которых считают "обаятельными", обычно движутся быстро и целеустремленно, хорошо умеют держаться перед публикой. Они обращены вовне, а не внутрь себя, отдают себе отчет в том, что происходит вокруг. Когда они говорят, они думают о вас, а не о себе.

* Они говорят уверенно, не суетясь по мелочам. Они не мекают и не хмыкают. Своей решительностью и подготовленностью они доказывают важность своей миссии.

* Их всегда окружает некая искусно создаваемая атмосфера волшебных чар. Когда Барбару Буш прозвали "Серебристой лисой", она сразу стала обаятельной. Ораторы, которые считаются "обаятельными", могут и сами оказывать гипнотическое действие на слушателей, но эти чары обычно доведены до наивысшей степени прессой.

* Они устремлены к публике. Можете вы вообразить, чтобы кто-нибудь из знаменитых шоуменов начинал свое выступление, пятясь от зрителей?

* Они излучают уверенность в своих способностях, которое может даже граничить с нахальством, но это никогда не смущает публику. "Обаяние" оратора гарантирует, что ему все нипочем.

* Они хорошо смотрятся. Обычно они принаряжены – это свидетельствует не только о том, что они о себе высокого мнения, но и о том, что они уважают публику (см. главу 32).

* "Обаяние" – это нечто такое, что публика чувствует нередко еще до появления оратора. В этом смысле она сама создает ореол, который оратору остается только заполнить своей персоной.

19. "РЕКВИЗИТОМ МОЖЕТ СТАТЬ ВСЕ ЧТО УГОДНО"

Дело происходило в 10.30 в хмурое зимнее утро в городе Ошкош, штат Висконсин. В отеле "Хилтон" шло необычное выступление.

Дженет Рот немного взволнованно, но с большим увлечением рассказывала своим коллегам о том, как можно использовать в рекламе собак.

Это была не какая-нибудь там речь перед клубом собаководов. Больше того, она хорошо подготовилась к своему выступлению. Это серьезная тема, и Дженет отнеслась к ней серьезно.

Она перечислила ведущие компании, которые использовали собак в своих рекламных кампаниях. Углубляясь дальше в тему, она заявила, что на протяжении своей жизни средняя собака намного чаще слышит "я тебя люблю", чем средний человек.

Намек был ясен: собак любят сильнее, чем людей.

Нет, погодите! Не будем чрезмерно увлекаться. Так можно дойти до того, что со щенками приятнее возиться, чем с детишками. Дженет Рот поняла, что пора перейти к наглядной демонстрации. Она подошла к двери зала и открыла ее.

В зал, топоча лапами и размахивая хвостами, ворвались две собаки – изящный далматин и хорошо ухоженная такса. Обе были счастливы, что им представился случай побывать на настоящем деловом совещании. Далматин занял одну сторону зала, такса – другую. Они тыкались в колени старых знакомых, заводили дружбу с незнакомыми, сновали то туда, то сюда.

Когда собаки чему-то радуются, они часто весело повизгивают – и тут слушатели отвечали им тем же. Люди и собаки обменивались совершенно нечленораздельными звуками.

В этот момент – момент упоительного счастья – я понял, что собаки безукоризненно владеют искусством публичного выступления (см. врезку). Они достигли в нем совершенства. У них это получается легко и свободно.

Секунду-другую спустя Дженет Рот выпроводила собак (собаки, как вы, вероятно, догадались, были ее). Она прекрасно понимала, что в их присутствии не стоит и пытаться вернуть внимание публики.

Но она доказала свой тезис: почти в любой ситуации – будь то телевизионная реклама или совещание специалистов по маркетингу – собаки способны внести элемент подлинной радости. Как давно уже утверждают психологи, собака оказывает на человека целебное действие.

Кроме этой несомненной истины, в выступлении Дженет содержался еще один безошибочный принцип, который вы можете использовать.

Говоря о каком-нибудь товаре, никогда не упускайте случая с ним поработать. Самый лучший способ – вдохнуть в него жизнь в самом буквальном смысле слова.

Выступающий, который пользуется реквизитом, вызывает к себе гораздо больший интерес. Это может быть ваш собственный товар – например, собачки из Ошкоша, принадлежавшие Дженет Рот. Или товар, который имеет важное значение для слушателей – в том числе их собственный товар.

Давайте заглянем еще на одно выступление, где товар выступает в качестве реквизита – но совсем иначе, чем те собачки из Ошкоша.

ТОВАР В КАЧЕСТВЕ РЕКВИЗИТА

...Он был рыжий. В этом не могло быть ни малейшего сомнения. Вид у него был спортивный – густой загар, крепкое сложение. Ему было лет двадцать с небольшим, и он излучал всю ту энергию, какая бывает только у рыжих юношей спортивного вида лет двадцати с небольшим. В нем было столько энергии, что он почти дрожал от возбуждения.

Но начал он громко и отчетливо:

"Я из газеты "Чикаго Сан-Таймс". И я хочу, чтобы вы изобразили собой отдел рекламы "Чикаго Трибьюн". Я пришел, чтобы продать вам немного рекламной площади в своей газете".

Публика не сразу оценила всю смелость этого заявления. Неужели это он серьезно? Да, по всей видимости. Вид у него был вполне деловой.

Слушателям предстояло оценить его выступление. Перед ним сидели двенадцать профессионалов рекламного дела. Они подались вперед, заинтригованные.

ПРИМЕЧАНИЕ: Если вы давненько не бывали в Чикаго, имейте в виду: "Сан-Таймс" и "Трибьюн" – заклятые конкуренты. Они готовы горло друг другу перегрызть за каждую строчку рекламы.

А этот нахальный молодой человек собрался заполучить в рекламном отделе "Трибьюн" объявление для "Сан-Таймс"! Невероятно!

Выступление началось.

– Всю свою жизнь я играл в бейсбол, – сказал молодой человек. – В Чикаго нет такого пустыря, где бы мне не доводилось играть. Одно время я даже собирался стать профессионалом. Но потом я сообразил, что мне уже стукнуло двадцать, и пора устраиваться на работу. Я устроился в "Сан-Таймс". Я бросил ходить на пустыри и купил себе абонемент на стадион. Я стал пожизненным болельщиком "Чикаго Кабз".

Предоставив слушателям поразмыслить над тем фактом, что "Кабз" принадлежит газете "Трибьюн", молодой человек скинул пиджак и натянул поверх рубашки и галстука фуфайку с эмблемой "Кабз". Потом он надел на свою рыжую голову бейсболку с надписью "Кабз". Он лихо нахлобучил ее набекрень, точь-в-точь как настоящий игрок.

До публики, наконец, дошло. Он превратился в типичного, абсолютно идеального болельщика "Кабз". Он стал воплощенным олицетворением рынка сбыта. Даже начальник отдела рекламы "Трибьюн" присудил бы ему за это очко.

– Теперь я хотел бы показать свой товар, – сказал он.

Он протянул руку к стоявшему поблизости столу и взял специальный выпуск "Сан-Таймс".

– Этот выпуск выходит каждый день после пяти, чтобы в него успели попасть результаты дневных бейсбольных матчей и курсы акций на момент закрытия биржи. Он специально готовится для нас, энергичных болельщиков "Кабз".

Он принялся листать первые страницы газеты. Все верно – так, как он и сказал. Окончательные результаты матчей. Окончательные курсы акций. Все это было неотразимо. Как и фуфайка с бейсболкой.

Снимая бейсболку, он сообщил краткие сведения о своей газете. Снимая фуфайку, он еще кое-что добавил. В конце концов, он пришел сюда за делом.

Потом он снова положил специальный выпуск газеты на стол рядом с бейсболкой.

– Завтра я иду на матч, – сказал он. – У меня абонемент на весь сезон. Но если вы захотите мне позвонить... – Он вручил каждому по визитной карточке. – Мне сразу все передают.

– Спасибо вам, – закончил он, – за "Кабз" и за то, что вы меня выслушали. "Кабз" сделали для меня много хорошего. И я решил, что тоже могу сделать кое-что для вас.

Он сел. Остался только реквизит – бейсболка и газета. Они прекрасно сочетались между собой. И публика разразилась громом аплодисментов. Молодой человек с рыжими волосами сиял. Перед болельщиком "Кабз" устоять трудно.

Чему можно научиться у собачек из Ошкоша

Когда на деловом совещании появились те две собачки, я набросал кое-что о приемах, которыми они пользовались:

1. У собак всегда такой вид, словно они рады вас видеть. (О пит-булях мы здесь говорить не будем.)

2. В их ласках нет ничего притворного или напускного. Они кидаются к вам, чтобы с вами подружиться. Они дружелюбно повизгивают, – но никогда не произносят долгих речей.

3. Они одинаково сердечны и внимательны ко всем. Они показывают это, не становясь назойливыми.

4. То, что они стремятся выразить, очень просто: "Вы нам нравитесь. Здесь нам нравится. Мы готовы помочь вам, чем можем".

5. У них нет никаких припрятанных набросков речи.

6. Язык их телодвижений – это телеграфный язык.

7. Они не делают почти ничего такого, что делают скучные ораторы: не говорят по бумажке, не распространяются без конца про самих себя, не наваливаются на трибуну, не рассказывают скверных анекдотов и бесконечных историй.

8. Собаки великолепно чувствуют, когда они перестают находиться в центре внимания. Они просто отходят и ложатся. Они не выходят из регламента.

9. Они знают себе цену. И у большинства из них весьма милый характер.

10. Они верные друзья. Они никогда не являются на заседание, чтобы выступить, а потом поспешно нырнуть в лимузин или такси. Они остаются с вами все время, пока вы в них нуждаетесь.

Возможно, собаки знают о том, как надо выступать, куда больше, чем все преподаватели риторики на свете. Когда вы в следующий раз увидите собаку – на деловом совещании или еще где-нибудь, – пойдите и выступите перед ней. Собаки – замечательные слушатели.

20. ВОВЛЕЧЕНИЕ: СИЛЬНОЕ, НО ОПАСНОЕ СРЕДСТВО

Вовлечение. Подчеркните это слово. Поставьте против него крестик. Или галочку. Что угодно – только бы хорошенько его запомнить.

Тут нет ничего сложного. Вот вам три сценария – поразмыслите над ними и отметьте (вы приготовили карандаш?), какой из них скорее останется у вас в памяти. Место действия во всех трех одно и то же: вы сидите на заднем сиденье такси, которое везет вас по шоссе в направлении Талсы, штат Оклахома.

* Сценарий N 1. Вам попался дружелюбный водитель. Всю дорогу он болтает о смерчах, рассказывая о них истории, восходящие к эпохе почтовых карет. Очень разговорчивый водитель. Но в конце концов вы выходите у своего отеля, расплачиваетесь с ним, и он уезжает.

* Сценарий N 2. То же самое такси. Тот же самый водитель. Тот же самый маршрут. Водитель болтает о том же самом, но на этот раз показывает вам журнал с фотографией смерча, крутящегося над равнинами Оклахомы. Вы из вежливости рассматриваете фотографию и отдаете журнал. Машина едет дальше, водитель по-прежнему не умолкает до самого вашего отеля.

* Сценарий N 3. Ваш водитель болтает о чем-то, как вдруг прямо впереди появляется смерч, напоминающий заводскую трубу. Водитель кричит: "На пол!" – и ныряет под приборный щиток. Вас вместе с машиной поднимает в воздух и несет куда-то. Вы приземляетесь (все еще вместе с машиной), пролетев метров пятнадцать. Раздается скрежет, словно машина попала под пресс на автомобильном кладбище. Водитель умолкает, но он, по крайней мере, жив. Протянув руку назад, он помогает вам снять с головы чемодан. "Вот дьявольщина", – говорит он.

Ну, как?

Первый сценарий большинство людей вскоре забудет. Общение в нем происходило лишь на словесном уровне, было пассивным (и к тому же водители такси редко отличаются красноречием).

Второй сценарий вносит новый элемент – динамичное изображение. Прежде чем отдать журнал водителю, пассажир взглянул на фотографию, пусть даже бегло. Теперь слова подкреплены зрительным восприятием. Когда используется изображение (фото, рисунок, график, какой-нибудь предмет), шансы запомнить то, о чем шла речь, увеличиваются более чем вдвое.

А третий сценарий и водитель, и пассажир запомнят в мельчайших подробностях – и, скорее всего, никогда не забудут. Люди всегда запоминают то, в чем сами принимали участие.

Одно дело – когда вам что-то рассказывают, сообщают на словах. Вы при этом пассивны. От вас ничего не требуется. Слова легко пропустить мимо ушей. Мы запоминаем меньше 10% поступающей информации (а в статье, напечатанной недавно в "Ньюсуик", говорится, что еще меньше – 1%).

Совсем другое дело – когда вам что-то показывают. Вы все еще пассивны. Однако теперь в дело вступает более памятьвая часть вашего мозга, не связанная с речью. Ваши шансы запомнить то, что вам рассказали и показали, теперь приближаются к 1:4. Это уже лучше – изображение помогает вам запомнить слова.

А выступая "живьем" перед публикой, вы имеете возможность не только использовать слова и изображения, но и вовлечь публику в активное соучастие. Это встряхивает публику и обостряет ее внимание.

Ничто так не помогает прочно запечатлеть в памяти событие, как активное в нем соучастие. Оно обостряет восприятие. Оно создает динамическое напряжение, которое мгновенно охватывает публику, словно перед ней зажигается мигающий сигнал: "Будьте готовы. Сейчас вас пригласят принять участие в чем-то. Вам предложат действовать".

От этого у слушателей моментально подпрыгивает кровяное давление и ускоряется пульс. Бывает, что соучастие связано с неким шоковым воздействием. Вот вам пример.

...Вице-президент компании докладывает совету директоров, сколько тратится драгоценного времени и денег из-за устаревшей конструкции лифтов в отеле, где размещаются слушатели курсов повышения квалификации. Он рассчитал среднее время ожидания для каждого этажа. Он вычислил время спуска с каждого этажа до вестибюля. Он хорошо подготовился к выступлению. Слушатели сидят спокойно.

И тут он просит их встать. Он говорит серьезно: "Да, встаньте, пожалуйста. Сейчас я вам кое-что покажу".

Слушатели встают. Вице-президент предлагает им представить себе, будто они стоят на пятнадцатом этаже и дожидаются лифта. Слушатели послушно стоят, а оратор продолжает. Но атмосфера уже изменилась: проблема стала для них реальной. Они чувствуют ее на себе.

Следуют новые цифры – во сколько обходится время ожидания. Когда оно, наконец, заканчивается (лифт якобы пришел), выступающий объявляет, что начинается спуск. Дальше добавляется элемент инсценировки. Выступающий заранее записал "музыку для лифта" – ту, что транслируется в кабины, чтобы снять напряжение. Он включает запись. Это ужасная музыка – скрипучая, дребезжащая, одним словом, ужасная. Что хуже всего, бесконечно повторяется одна и та же надоевшая мелодия.

Остается сделать лишь несколько заключительных замечаний, и выступающий делает их, перекрикивая неумолчную музыку. "Лифт прибыл на первый этаж, – кричит он. – Можете сесть".

Все это заняло меньше пяти минут, но теперь проблема лифтов предстала перед слушателями в совершенно новом свете. Они испытали ее на себе, они стали соучастниками. Она засела у них в ногах и продолжает звучать в ушах.

ПРИМЕЧАНИЕ: Несколько дней спустя после этого выступления лифты были реконструированы, а музыку отключили.

Мне вспоминается еще одно выступление с вовлечением слушателей. Это было выступление Майкла Колаччо, уроженца Нью-Йорка, который обучал итальянскому группу жителей Чикаго. Он был великолепен. Он не произнес ни единого английского слова. Он выражал смысл пантомимой, которую разыгрывал, сопровождая соответствующими итальянскими словами. Слушатели были вовлечены в действие с самого начала и до конца.

"Бармен, налейте мне рюмку" – это была чистая пантомима, ни слова по-английски. Потом, когда смысл его действий дошел до слушателей, он начал произносить соответствующие слова – исключительно по-итальянски. "Barista, mi porte una bevanda", – нараспев повторял он. Скоро он уже метался по залу, указывая пальцем то на одного, то на другого слушателя, называя их по имени (опять-таки на итальянском) и призывая присоединиться. Слушатели все громче повторяли за ним нараспев: "Barista, mi porte..." Стоял невообразимый гомон. Все заговорили по-итальянски! Немного, конечно, но достаточно, чтобы заказать себе выпить, попав в Рим.

Вовлечение слушателей в соучастие – самый быстрый способ обучения. И самый увлекательный.

Как-то я побывал в Гарвардской школе бизнеса на двухнедельных курсах маркетинга. Профессор вошел в аудиторию, окинул взглядом сорок "студентов" и сказал: "Ну, с чего вы хотите начать?"

Группа была ошарашена. Профессор спустился со сцены и встал среди слушателей. "Ну, чего бы вы хотели? Есть в этом что-то такое, что вызывает у вас интерес?"

Слушатели получили сигнал. Смысл его был ясен: "Будьте готовы. Сейчас вас попросят принять участие".

Это самая распространенная и широко используемая разновидность вовлечения в соучастие. Выступающий обращается к публике. Публика, или хотя бы часть ее, реагирует на его обращение.

...Комитет Конгресса добивается от свидетеля ответа: "Разве вы не понимали, что нарушаете поправку Боленда?" Свидетель и его адвокат так или иначе реагируют на это обращение.

..."Все согласны с этой рекомендацией?" – спрашивает председатель членов правления. "У меня есть некоторые сомнения", – отвечает кто-то, и разгорается спор.

Необязательно, чтобы выступающий бросал слушателям вызов. "Маргарет, не поможете ли вы нам в этом разобраться? Что говорит ваш опыт?" Врач подталкивает молодых сотрудников к решению проблемы. Начинается обсуждение, высказываются разные мнения. Мысль работает активнее, все чувства обострены – каждый знает, что кто-то обязательно окажется следующим.

Активное соучастие повышает энергетику слушателей (раньше уже говорилось, насколько важно не дать публике погрузиться в дремоту). Но оно не менее важно и для хорошего оратора.

Вовлечение публики в активное соучастие – прекрасный способ ее изучения. Благодаря ему информация о публике постоянно поступает к оратору в ходе выступления. Поток свежих данных позволяет ему дойти до каждого слушателя и сделать свою речь более эффективной.

Вовлечение слушателей в активное соучастие и соответствующее построение выступления – могучее средство воздействия. Но при всех его достоинствах здесь есть и кое-какие опасности. Важно придерживаться нескольких основополагающих принципов.

Вот короткий, но содержательный список, который поможет вам избежать опасностей.

* Поинтересуйтесь атмосферой в зале, прежде чем предложить слушателям принять активное участие в вашем выступлении. Может быть, они ваши конкуренты и не захотят раскрыться. Может быть, они утомлены. Может быть, соскучились по хорошему скандалу (на всем протяжении совещания, тянувшегося целый день, они слышали только скверные новости, а вы выступаете последним). Постойте в задних рядах, среди слушателей. Прислушайтесь к тому, что они говорят. Посмотрите, что они выражают своими телодвижениями. Если настроение подавленное или атмосфера злоеющая, не пытайтесь вовлечь публику.

* Следите за тем, чтобы соучастие было добровольным и свободным. Публика не любит, когда ее вовлекают в действие угрозами или силой. Если у нее нет уверенности, что ей под силу сделать то, что вы предлагаете, она не станет ничего делать. Даже пробовать не станет. Дело тут не в упрямстве – просто никому не хочется осрамиться перед приятелями.

* Есть много тонких, но эффективных приемов вовлечения. Они могут даже иметь характер медицинских советов. Например: "Давайте вместе потянемся. Зевните, если вам хочется".

* Невольное соучастие может закончиться катастрофой. Если вы собираетесь раздавить рукой яйцо, чтобы продемонстрировать хрупкость неких организационных структур, – постарайтесь, чтобы его содержимое не забрызгало слушателей. (Рубашка или блузка, заляпанные желтком, очень отвлекают.) Если вы хотите для усиления своих слов стукнуть кулаком по столу, за которым идет совещание, – постарайтесь, чтобы не попадали стоящие на нем чашки с кофе. Соучастие не должно превращаться в несчастный случай.

* Если вы вовлекаете слушателей в действие, вы должны сами показать пример. Намереваясь обучить группу слушателей способам улучшения памяти, постарайтесь запомнить их имена. Большая часть способов вовлечения публики требует от выступающего хотя бы минимальных способностей.

* В вас должно быть что-то от заводилы. Публика крайне восприимчива и легко поддается внушению. Но если вы в самом деле искренне увлечены и действительно верите в то, что говорите, это всегда помогает. Стоит публике почувствовать, что вы относитесь к предмету выступления с прохладцей, – и вы не сможете добиться от нее активного соучастия. Публика отражает настроение выступающего, особенно если тот пытается вовлечь ее в активное действие.

* Не пытайтесь взвалить весь груз активного соучастия на плечи одного из слушателей. Сейчас я объясню, что это значит. Никогда нельзя быть уверенным, что вам удастся вовлечь слушателей в активное соучастие. Сидящий в публике старый приятель, единственный человек, на соучастие которого вы твердо рассчитываете, может вдруг заупрямиться. "А почему я?" – спросит он, и вам придется отступить. Нельзя возлагать все надежды на кого-то одного. "Сейчас Чарли будет запевать, а мы станем отбивать такт". А что если Чарли медведь на ухо наступил? Всегда должно быть по меньшей мере два человека, которые могут вас выручить.

* Если кто-то неожиданно для вас отказывается от соучастия или пробует, но неудачно, не задерживайтесь и двигайтесь дальше. Ничего страшного. Конечно, у вас появится искушение сказать: "Ну же, Чарли, у тебя наверняка получится, если только ты захочешь", – однако лучше вовлекать слушателей без излишнего нажима. Нажим может превратиться в запугивание – и тогда Чарли окажется жертвой, а вы тираном.

* Соучаствовать в действии должно быть интересно. Очень хороши для этого игры – простые и не занимающие много времени. Вот пример. Тема выступления – целостное восприятие. "Давайте сыграем в восприятия. Попробуем распределить несколько всем известных крупных компаний по трем группам: "Прошлое", "Настоящее" и "Будущее". Скажите, куда бы вы отнесли такие-то и такие-то компании? Только говорите сразу, не думая, – мы же говорим о целостном восприятии".

Игра должна идти быстро. Публика вовлекается в нее, принимает активное участие и в то же время развлекается, даже не думая об этом.

В девяти случаях из десяти публика запоминает то, в чем она активно участвовала. Это превращает вовлечение в соучастие, в могучий двигатель выступления. Но всякий двигатель может взорваться, если не обращаться с ним крайне осторожно и бережно.

21. ЮМОР: ХОДЬБА ПО КАНАТУ

"Я президент Соединенных Штатов Америки, и я не желаю, чтобы меня без конца кормили капустой брокколи!"

Президент Джордж Буш

Как по-вашему, это смешно?

Да, пожалуй. Но это не анекдот. А вот вам анекдот.

Двое туристов бродят по Бостону в поисках Гарвардской школы бизнеса. Поняв, что безнадежно заблудились, они останавливаются на улице какого-то студента и спрашивают: "Как нам попасть в Гарвард?" Тот, подумав, отвечает: "Учиться надо, вот что. Учиться, учиться и учиться".

Это такой старый анекдот, что им пользуются ораторы по всей стране, лишь приспособив его к местным условиям.

ЧТО ТАКОЕ ХОРОШО И ЧТО ТАКОЕ ПЛОХО

Эти два маленьких примера свидетельствуют о том, как эволюционировал юмор на протяжении многих лет – особенно юмор ораторов, а это непосредственно касается вас.

Правда – это хорошо. Сочиненные анекдоты – это плохо.

Для вас как оратора это хорошая новость. Это означает, что вашей публике куда интереснее подлинные, имеющие отношение к делу смешные истории, чем старые анекдоты из серии "коммивояжер приезжает в город...".

В правде есть что-то такое, что делает юмор чуть более доходчивым. Он становится более осмысленным и легче запоминается, если соответствует истине.

Но тут есть одна проблема.

Когда вы сами оказываетесь в ситуации, которая могла бы показаться смешной, вам обычно нелегко разглядеть в ней повод для смеха. Дело слишком близко касается вас. Реальность слишком реальна.

Вот как можно распознать смешное в повседневной жизни – в вашей жизни:

Если вы говорите себе: "Не верю! Не может быть, чтобы это происходило со мной", – вы, скорее всего, оказались в ситуации, из которой можно было бы сделать очень смешную историю.

Вот вам пример из моего личного опыта – и это истинная правда.

В начале 80-х я написал статью о тогдашнем президенте Рейгане. Статья была напечатана в "Нью-Йорк Таймс".

На следующий день после публикации статьи я вылетел в Даллас на встречу с клиентом. По возвращении меня ждала записка, гласившая, что меня просил позвонить президент Рейган. Там был и номер телефона. Я позвонил. К моему изумлению, я действительно попал в Белый Дом. Я сказал, что меня просил позвонить президент. (А что еще я мог сказать?) После нескольких щелчков в трубке и расспросов мне сообщили, что президент на заседании. Что ж, бывает. Вызывать его с заседания кабинета я не собирался и занялся своими делами, удовлетворившись тем, что соприкоснулся с историей.

Несколько часов спустя я проводил презентацию кое-каких рекламных материалов перед группой в шесть-семь человек. Презентация происходила в обширном конференц-зале.

Вдруг дверь открылась, и секретарша генерального директора громогласно объявила: "Мистер Хофф, вас просит к телефону президент Соединенных Штатов".

А я был целиком поглощен рекламой картофельных чипсов. Картофельных чипсов!

Тут я и подумал: "Не может быть, чтобы это происходило со мной. Никак не может. Да еще в тот момент, когда у меня в голове одни картофельные чипсы". И все-таки это случилось. И мне это показалось смешным.

Я сложил эскизы рекламных объявлений, небрежно кивнул слушателям (как будто это мне не в диковинку), повернулся к секретарше и сказал: "Сейчас подойду".

Страшно волнуясь, я минуты три поговорил с президентом (он про этот разговор давным-давно забыл, но я не забуду никогда) и с тех пор даже картофельный суп не могу есть без улыбки.

Это подлинная история – и ее хорошо бы иметь в виду всем, кому приходится во время своих выступлений сталкиваться с разными сложными ситуациями. Кроме того, из нее следует один любопытный вывод, касающийся юмора:

Самые смешные вещи неизменно случаются в такой момент, когда обычный человек оказывается в необычной ситуации.

Юмор, конечно – вещь коварная. Телеведущий Джей Лино как-то сказал, что это как ходьба по канату: идешь и говоришь, и либо все кончается благополучно, либо нет.

На примере Лино можно проследить многие особенности юмора как искусства. Во всем, что происходит, он обычно видит смешную сторону. ("Сегодня в Японии состоялись похороны самого старого японца. Ему было 109 лет – и он еще работал на полставки!") ("В 2014 году мы высадим астронавтов на Марсе – где нет растительности, нет воды, нет воздуха..." – Потом, с озадаченным видом: "Не понимаю. Почему бы им просто не приехать в Лос-Анджелес?")

Он воспринимает все не так, как другие, и заставляет их подумать: "Верно. Почему же это не пришло мне в голову?". И они смеются, потому что он по-своему выразил то, что они, в сущности, знали с самого начала.

Кроме того, по всему видно, что Лино всегда испытывает неподдельный интерес к людям. Это абсолютно необходимое свойство. Если вы не будете присматриваться к людям, вы ни в чем не найдете ничего смешного.

Юмор всегда содержит еще и элемент неожиданности. Во всякой шутке должен быть внезапный поворот, который застает слушателя врасплох. Один из величайших эстрадных комиков – и главным образом политический сатирик – Морт Заль говорил об одном из кандидатов в президенты: "Он провалился бы, даже если бы у него не было соперников". Какой неожиданный способ сказать "он обречен на поражение"!

Конечно, в книге полезных советов рассказывать о юморе труднее всего. Он не укладывается ни в какие правила, как джазовая музыка не ложится на ноты. Однако можно сделать несколько замечаний, которые вам будет полезно иметь в виду.

ПОЛЕЗНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

* Не пытайтесь заранее сочинять шутки. Даже самые опытные спичрайтеры признают, что это невероятно трудно.

* Придерживайтесь истины.

* Смейтесь над собой, а не над публикой. ПРИМЕЧАНИЕ: Даже в Голливуде, где разрешается почти все, у одного из лучших комических режиссеров Джима Эбрахамса есть золотое правило, которому он следует всю жизнь. Вот оно: не смейся над другими, если можешь посмеяться над самим собой.

* Не стройте свое выступление на нескольких подобранных заранее шутках. Вы не эстрадный комик. Используйте юмор там, где это уместно по ходу выступления. Главное – то, о чем вы говорите. Юмор – всего лишь украшение.

* Остерегайтесь сплетен, непристойностей, неприличных слов, всего, что может шокировать публику.

* Не ждите, когда публика рассмеется. Если она рассмеется, – прекрасно. Если нет, – продолжайте, как ни в чем не бывало. Нет более печального зрелища, чем оратор, ожидающий раскатов смеха, которые так и не прозвучат.

* Устройте предварительные испытания. Испробуйте ваши шутки на супруге, или на детях, или на сотрудниках (на детях, наверное, лучше всего). Если вы провали-

тес на этой пробе, вы по крайней мере не будете особенно удивлены, когда не услышите оваций во время выступления.

* Не смейтесь собственным шуткам. Пусть смеются слушатели – а вы радуйтесь про себя.

* Остерегайтесь пародий. Публика обычно не может отличить пародии от того, что пародируют. Есть телепередача, где пародируются рекламные клипы, – и очень трудно различить, где пародия, а где действительно реклама.

* Людям легче смеяться, когда они сидят тесной группой. Если они разбросаны по залу и разделены пустыми местами, все, что вы будете говорить, вызовет у них меньший отклик. Прежде чем начинать выступление, постарайтесь усадить их потеснее.

ПУСТЬ ВЫДЕЛЯЮТСЯ ЭНДОРФИНЫ!

Если вы до сих пор не прибегали к юмору в своих выступлениях, попробуйте. Не бойтесь. Улыбаться полезно. Это охлаждает кровь в той области мозга, которая называется гипоталамусом, вызывает выделение эндорфинов – гормонов, подавляющих боль и вызывающих хорошее самочувствие. Подумайте только – все это от улыбки!

Почти всякая публика любит улыбаться, смеяться. Слушатели только и ждут, когда им представится случай расхохотаться. И тут появляется вы. Расскажите им что-нибудь такое, что случилось с вами и что они могут примерить на себя, – и пусть ваше выступление начнется с раскатов хохота. Все почувствуют себя гораздо лучше. Включая вас.

22. "Я ОБРАЩАЮСЬ К ВАШИМ ГЛАЗАМ"

Вы когда-нибудь пробовали разговаривать с водителем такси, сидя на заднем сиденье, в то время, как он проезжает оживленный перекресток?

Это очень трудно. Из этого примера вы видите, как важно встречаться взглядом с собеседником.

Разговаривать с человеком, который обращен к вам затылком, практически невозможно. Вялую беседу почти невозможно оживить, если не глядеть друг другу в глаза. Водитель, который обращается к зеркалу заднего вида, – никудышный оратор.

Опыт общения с таксистами позволяет сделать и еще одно наблюдение. Не видя глаз собеседника, невозможно сказать, слушает он вас или нет.

Мы слушаем в значительной мере не ушами, а глазами. (Хотите знать, прислушивается ли человек к вашим мудрым советам? Взгляните ему в глаза.)

Глаза не только "слушают" – они и отвечают. Они посылают в ответ больше информации, чем может поместиться в мощном компьютере. Может быть, поэтому один профессиональный оратор говорит: "Я обращаюсь к вашим глазам". Это означает: "Я обращаюсь непосредственно к самому чувствительному и отзывчивому каналу общения между людьми – и корректирую свою речь по ходу дела".

Это требует большого опыта, однако овладеть таким умением стремятся все великие ораторы.

Почему нужно обращать такое внимание на глаза слушателей?

Ответ может показаться мелодраматическим, но это правда: глаза позволяют вам заглянуть человеку в душу. Ни одна телекамера в мире не способна передать это

ощущение, возникающее только тогда, когда перед вами живой человек. (Вы смотрите на телеведущего, – но смотрит ли он на вас? Вы уверены?) Глаза – зеркало души. Врачи заглядывают больному в глаза, чтобы оценить его состояние. Влюбленные вглядываются друг другу в глаза, чтобы разделить всю полноту чувств. Гипнотизеры с помощью взгляда подчиняют вас своей воле. А враги, уставившись друг на друга, выражают взглядом взаимную ненависть.

Все, что касается роли зрительного контакта во время выступления, сводится к короткой прописной истине:

Если вы не собираетесь встречаться взглядом со своими слушателями, можете с таким же успехом обратиться к ним по почте.

Ваши голосовые связки могут донести до слушателей смысл вашего выступления, но только глаза способны завоевать публику.

Поскольку зрительный контакт столь важен, чтобы удержать внимание слушателей, давайте потратим некоторое время и ответим на несколько вопросов, которые возникают чаще всего.

1. Как установить зрительный контакт? В чем его секрет? Он не в том, чтобы уделять каждому одинаковое время – "три секунды на человека" или "пять секунд на человека".

Зрительный контакт – это знак препинания. Это встреча взглядов, которая подчеркивает мысль, фразу, может быть, даже одно слово.

Если вы видите отрицательную реакцию – опущенные глаза, отвернувшееся лицо, – может быть, стоит попробовать задержать внимание на этом человеке на протяжении еще нескольких мыслей, фраз или слов: возможно, что-нибудь зацепит его за живое. (Когда человек не хочет встречаться с вами взглядом, не воспринимайте это как оскорбление. Люди не так легко позволяют заглянуть себе в глаза, особенно незнакомым.)

Если вам удалось установить прочный зрительный контакт и по лицу слушателя вы видите, что его реакция положительна, двигайтесь дальше, уделяя каждому ровно столько времени, сколько подсказывает вам интуиция (и ваши глаза). Ровно столько времени, чтобы почувствовать отклик этого человека на то, что вы говорите. За эти несколько секунд между вами возникает взаимная связь, происходит взаимное общение, вы оба чувствуете, что идет безмолвный диалог, – и что в нем содержится обещание новой встречи. Все это сказали ваши глаза, и это возможно только во время "живого" выступления.

Идея: Чтобы убедиться, какое глубокое и мощное воздействие оказывает взгляд, и заодно немного потренироваться в установлении зрительных контактов, сегодня же вечером попробуйте выполнить такое упражнение. Встретьтесь взглядом со своим другом (или возлюбленной) и глядите в его (ее) глаза, не отрываясь, на протяжении двух минут. Только никаких разговоров, никаких смешков, никаких прикосновений.

2. Что мешает зрительному контакту? Какие ошибки здесь совершают чаще всего?

* Если вы стоите в луче прожектора и читаете по бумажке, а публика окутана тьмой, – вы вообще не увидите никаких глаз, не говоря уж о зрительном контакте.

* Если вы стоите так далеко от публики, что вам ее плохо видно, – вам будет трудно установить с ней зрительный контакт.

* Самый опасный недостаток оратора – бегающий взгляд. Существует множество его разновидностей, и большинство из них можно увидеть во время выступлений.

Ораторы с бегающим взглядом никогда не смотрят в глаза слушателям. Они смотрят мимо них, над их головами, даже сквозь них. Бегающий взгляд свидетельствует о том, что оратору не по себе, и почти никогда не позволяет добиться зрительного контакта.

3. "Как поддерживать зрительный контакт, когда пытаешься сосредоточиться на своем выступлении?" Говорить и смотреть – это не два разных действия. При наличии даже небольшого опыта вы поймете, что одно становится частью другого. Это требует уверенности в себе и некоторого самоуважения. Вы должны верить в то, что можете помочь другим. Как и во всех остальных случаях, главное тут – как следует подготовиться. Если вы не слишком хорошо владеете своим материалом, зрительные контакты будут очень слабы. Добейтесь полного владения материалом, и в ваших глазах будет читаться уверенность.

Есть еще одна вещь, которая может иметь большое значение. Подумайте хорошенько, прежде чем раздавать публике какие-нибудь бумаги для изучения – или каким-нибудь иным способом мешать зрительному контакту. Слушатели могут так увлечься этими бумагами, что и не взглянут на вас. А читать и слушать в одно и то же время, что бы там ни говорили, никто не в состоянии.

23. УДЕЛИТЕ ОДИН ДЕНЬ СВОЕМУ ГОЛОСУ

Многим ораторам никогда не приходилось слышать свой собственный голос. Обычно, когда его впервые записывают на пленку, они никак не могут поверить: "Это я? Неужели мой голос действительно так звучит?"

ИДЕЯ: попробуйте день-два послушать свой голос и понять, приятно ли вам его слышать.

Для этого просто купите портативный кассетный магнитофон и носите его с собой. Говорите в него, когда вы сидите в машине, гуляете в парке, сидите в своем кабинете или дожидаетесь лифта. (Никто не примет вас за ненормального. В наши дни все носят с собой магнитофоны.)

Рассказывайте в микрофон, как вы себя чувствуете, куда идете, какая стоит погода. Рассказывайте анекдоты, если знаете. Рассказывайте содержание фильма, книги, описывайте сцену, которую только что видели на улице. Только говорите – обо всем, о чем хотите.

А вечером нажмите кнопку воспроизведения и послушайте себя. Хотели бы вы побольше слышать этого человека? Как звучит ваш голос? Низкий он или высокий? Уверенный или дрожащий? Искренний или отчужденный? Быстро вы говорите или медленно?

Прослушав себя, опишите свой голос в микрофон. Потом, основываясь результатах такого анализа, примите по меньшей мере три решения. Например: если ваша речь звучит нерешительно, говорите энергичнее (используйте больше глаголов). Если вы часто делаете паузы, заполненные нечленораздельным меканьем, забудьте про все эти "хм..." и "знаете ли...". Если ваш голос звучит как голос привидения, говорите громче.

На следующий день попробуйте последовать собственным советам. А вечером опять послушайте сами себя. Теперь вы уже лучше знаете свой голос. Вы услышите такое, чего никогда не замечали. Вы можете обнаружить, что смеетесь, когда чем-то смущены или удивлены. Что ваш голос становится более звучным, когда вы спокойны.

Что заикаетесь на некоторых словах. И еще – что теперь, когда вы наговариваете свои мысли в микрофон, ваша речь льется свободнее. Может оказаться, что вам вообще нравится говорить и что ваш голос звучит вовсе не так уж плохо.

И, что важнее всего, – все больше и больше привыкая к звуку собственного голоса, вы заметите, что в вашей "настоящей" речи начинают исчезать те недостатки, которые вы заметили, слушая запись.

Уделите своему голосу немного времени. Это делают многие. Прислушиваясь к нему и работая над ним, вы можете обнаружить, что он не только стал звучать лучше на ваш слух, но и производит большее впечатление на них.

24. "ГЛУБИННОЕ ОПЬЯНЕНИЕ" МОЖЕТ ПРЕВРАТИТЬ ПОБЕДУ В ПОРАЖЕНИЕ

Ничто так не бодрит, как живой отклик публики.

Иногда оратору так ударяют в голову смех, улыбки, сочувственное хмыканье и аплодисменты даже немногочисленных слушателей, что всякое ощущение времени и цели тонет в подступающих волнах эйфории.

От такой же болезни страдают водолазы. Она называется "глубинным опьянением" и иногда заставляет их сменить профессию.

Для оратора опьянение признанием может продолжаться еще долго после того, как слушатели выразили свои чувства и собрались расходиться. Содержание адреналина в его организме неизменно подскакивает выше, чем требуют обстоятельства, и естественно, что оратору нужно некоторое время, чтобы вернуться к норме.

Хьюберта Хамфри, покойного сенатора и вице-президента США, часто упрекали в том, что его блестящие выступления нередко наводили скуку из-за их многословия. При всем остроумии и глубине его речей им не видно было конца. Остановить его было невозможно, и на фоне его не умолкающего ни на секунду голоса слышно было, как ведущий телепрограммы тщетно пытается прервать его, чтобы переменить тему или запустить рекламный ролик.

Эта проблема не лишена комического аспекта, но может стать и серьезной – особенно во время выступлений перед "живой" публикой, когда никто не решается сказать приглашенному оратору, чтобы тот "заткнулся и сел". Кроме того, на деловых совещаниях оратор, поддавшийся "глубинному опьянению", часто оказывается в зале самым старшим по рангу. Не так просто сказать начальнику, что он уже пятнадцать минут как исчерпал регламент и совсем всех заговорил.

Что же делать?

Если вы выступаете один и в зале нет никого, кто бы мог спасти вас от самого себя, не забудьте, что существуют часы, которые пищат, жужжат или могут подать какой-нибудь другой сигнал. Некоторые трибуны оборудованы таймерами; это удобно, и слушатели по достоинству оценят ваше самообладание – при условии, что вы округлитесь вскоре после того, как зажжется или прогудит сигнал. В том, чтобы пользоваться такими механическими или электронными подсказками, нет ничего зазорного.

Кроме того, вы можете, репетируя свое выступление, научиться укладываться в меньшее время, чем вам отведено. Например, если вам дают шестьдесят минут, репетируйте, глядя на часы, и уложите в пятьдесят. Тогда, даже если успех ударит вам в голову, у вас будет десять минут на то, чтобы прийти в себя.

Однако самый лучший способ борьбы с "глубинным опьянением" – это завести себе "Стэнли Кубрика", который станет для вас и режиссером, и критиком, и хронометристом.

Если ваш "Стэнли Кубрик", как всякий хороший режиссер, достаточно изобретателен, он придумает какой-нибудь сигнал, который не помешает вам и не отвлечет слушателей.

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ: Этот сигнал не должен быть слишком внезапным или слишком незаметным. Не забудьте, что выступающий целиком поглощен тем, что говорит. Если сигнал будет подан внезапно – например, если в публике вдруг поднимется рука, – это может его сбить, он может забыть о вашей договоренности (я видел, как ораторы в ответ на такой сигнал спрашивали своего помощника, не хочет ли он задать вопрос). Неожиданный сигнал может напугать оратора до того, что он умолкнет. А если сигнал слишком хитроумен, оратор, охваченный эйфорией, может забыть, что он означает.

Вот что может сделать ваш "Стэнли Кубрик".

Он может сидеть где-нибудь в задних рядах. Если выступление затягивается, "Стэнли" поднимается с места и встает сзади публики. Ничего страшного. Скорее всего, слушатели даже не заметят. В дальнем конце зала всегда кто-нибудь стоит.

Может быть, вы, выступающий, сразу заметите такой сигнал, а может быть, и нет. Но вы начнете приходить в себя. Начнете понимать, что происходит. Вот стоит ваш "Стэнли" – прямо у вас перед глазами. Ничего страшного, он просто стоит и всем своим видом говорит вам: "Отличная работа. Пора закругляться".

Чуткий режиссер, он же критик, он же хронометрист, позволит вам побарахтаться еще несколько минут. Когда же станет ясно, что надо закругляться, что слушателям уже не вмоготу, ваш "Стэнли" – по-прежнему стоя, но так, чтобы публика его не видела, – классическим жестом показывает вам: "Время вышло".

Язык жестов – самый быстрый и понятный язык. Он передает сигналы мгновенно и безошибочно. А этот жест дружелюбен, в отличие от многих других. Например, когда угрожающе проводят ладонью по горлу, это выглядит как неприятный намек, что вам неплохо бы перерезать глотку. Когда крутят пальцем в воздухе, желая сказать "Скорее, ты затянул", это тоже может повергнуть в смущение. Есть и другие сигналы, но классическое "Т", сдержанное и сочувственное, – лучший способ намекнуть оратору, что пора кончать.

Каждый день ораторы преодолевают "глубинное опьянение" и довольные отправляются домой, сознавая, что превратили грозившее поражение в победу.

И все, что им для этого понадобилось, – один маленький сигнал, поданный приятелем.

25. ПРАВДА О СЕДУКСЕНЕ

"У меня был случай, который, наверное, интересен для всех, кто выступает перед публикой, – сказал мне как-то один из владельцев преуспевающей нью-йоркской консалтинговой фирмы. – Только не надо называть мое имя".

Я согласился – и вот что он мне рассказал.

"У меня были боли в спине. А мне надо было говорить речь. В Миннеаполисе. Поэтому перед тем, как лететь туда, я все выходные дни принимал седуксен. Выступление было назначено на вторник. Я был спокоен. Я прекрасно владел собой. Если судить по тому, сколько всего я успел рассказать, это была лучшая речь в моей жизни. Краем глаза я видел, что во время ее кое-кто из слушателей встал и вышел – может быть, человек десять-пятнадцать. Выступление было записано на видеопленку, и мне не терпелось его посмотреть. И я его увидел. Оно было скучным – тоска смертная! Это было ужасно. Я сказал все, что хотел, но без всякого увлечения, и до них ничего не дошло".

Из этого следует сделать два вывода:

1. Даже самое содержательное выступление может оказаться плохим.
2. Все, что мешает вам чувствовать себя естественно, вредно для выступления.

ПРИМЕЧАНИЕ: Сейчас вошли в моду бета-блокаторы (например, пропранолол), якобы помогающие преодолеть стресс перед выступлением. Это лекарства, которые отпускают по рецепту, – они снимают сердцебиение. Вот вам идея получше: вернитесь назад и перечитайте главу 9 – "Как извлечь из волнения пользу – и справиться с тем, что от него останется". Для этого вам не понадобится никакой рецепт и не придется играть в опасные игры со своим сердцем.

26. КАК ВЫСТУПАТЬ В НЕЗНАКОМОМ ЗАЛЕ

Поднимите руку, если что-нибудь подобное происходило с вами, когда вас приглашали выступить в незнакомом вам зале.

...Вечер накануне выступления. Вы осматриваете зал отеля, где вам наутро предстоит выступить. Вас сопровождает электрик отеля.

– Вон от той люстры на потолке на экран падает слишком яркий свет, не будет видно слайдов. Можно ее погасить?

– Нет. Все эти люстры выключаются одним рубильником. Отключить их? Вот, смотрите.

– Теперь зал похож на склеп. Я не хочу, чтобы слушатели почувствовали себя покойниками.

– Как хотите. Тогда включим их снова.

– А что если принести стремянку и выкрутить одну лампочку, вон ту? Я бы сам мог это сделать.

– У нас, по-моему, нет такой высокой стремянки.

– Нет такой стремянки? Да у меня дома такая стоит в гараже.

– И потом это не разрешается. Даже мне не разрешается. Я не имею права работать на стремянке – техника безопасности.

– А если бы мы нашли стремянку, чтобы выкрутить эту лампочку, кого можно попросить это сделать?

– Только дежурного инженера.

– Ну, пусть будет инженер. Вы не можете позвать сюда инженера?

– Слишком позднее время. У него дежурство до девяти. Сейчас он уже сидит дома и пьет пиво.

– Ну, Бог с ней, с лампочкой. А есть у вас переносной микрофон?

– Что-что?

– Ну, знаете, такой ручной микрофон, он работает без провода.

– А заявку на него давали?

– Не знаю. Думаю, что те, кто меня сюда пригласил, возражать не будут. Это они решили проводить совещание в вашем отеле.

– Придется доплатить.

– Прекрасно. Не сомневаюсь, что все будет сделано. А если нет, я доплачу сам.

– Я посмотрю, есть у нас такой микрофон или нет.

– Замечательно!

– Только сначала надо выписать заявку.

– Ох... Послушайте, мое выступление назначено на восемь утра. Осталось всего несколько часов.

– Ну да, а у меня еще куча дел. Если вам понадобится что-нибудь еще, только скажите.

Это подлинная история (переносной микрофон в самом деле появился на следующее утро, – со строжайшим предупреждением, чтобы я его не унес).

Служащие отелей не виноваты. Их главное дело – предоставлять кров и пищу. Кроме этого, они сдают залы под совещания, но для них это означает только одно – что там должна быть одна трибуна на все случаи жизни, торчащий на ней микрофон и большой экран над головой где-нибудь в центре сцены.

Всякое отклонение от этого освященного временем ассортимента требует определенной организации, а может быть, и нескольких резких слов, – и требует этого от вас.

ЧТО НУЖНО ВЫЯСНИТЬ О НЕЗНАКОМОМ ЗАЛЕ

Вот список пунктов, который вы можете держать в кармане или в сумочке. Он разработан с великодушной помощью моих друзей, которым доводилось выступать в залах отелей любого размера, формы и этажности. Они всякое повидали – от скрипучих полов до разбивающихся за стеной тарелок. Это ветераны тысячи и одной катастрофических ситуаций. Прислушайтесь к их советам – они могут спасти вас от бедствий, которыми грозит вам незнакомый зал.

* Удостоверьтесь, что люстра в центре зала не заслоняет экрана, на котором вы собираетесь показывать свои слайды или фильм. Или опустите экран, или найдите для него другое место. Было бы лучше всего поднять люстру, но от такого предложения персонал отеля может хватить апоплексический удар.

* Перед началом включите слайд-проектор и посмотрите, не видны ли на экране торчащие макушки. Люди, сидящие перед проектором, могут отбрасывать на нижний край экрана движущиеся тени. Приподнимите передний конец проектора (обычно для этого достаточно спичечного коробка) или пересадите людей.

* С абсолютной достоверностью выясните, не собираются ли местные бойскауты проводить за передвижной перегородкой слева (или справа) от вашего зала слет с барабанным боем и фанфарами. Вы окажетесь в неравных условиях – такие вещи надо предотвращать. То же самое относится к региональным конкурсам красоты. И к молитвенным собраниям.

* Постарайтесь освоиться с залом по меньшей мере за два часа до вступления. А еще лучше – попросите разрешения ознакомиться с ним накануне вечером. Это придаст вам уверенности. Вы будете лучше спать. Неизвестных величин должно оставаться как можно меньше.

* Если вы собираетесь выставить по стенам зала планшеты, проверьте, есть ли на стенах упоры и достаточно ли они широки. Очень может быть, что никаких упоров не окажется – в большинстве отелей о таком никогда не слыхали. Может быть, планшеты удастся прикрепить к стенам кнопками. Если ничего не получится, спросите администратора отеля, как выходили из положения другие выступающие. Будьте готовы проявить смекалку.

* Есть ли в зале часы и хорошо ли они видны? Если нет, выберите такое место для собственных часов, чтобы можно было время от времени на них поглядывать.

* Очень важно: узнайте номер внутреннего телефона того человека, кому вы сможете позвонить, если вся аудиовидеотехника испустит последний вздох и выйдет

из строя. Нет никакой гарантии, что он окажется на месте, когда нужно, но зная его телефон, вы будете спокойнее.

* Если вы попросили предоставить вам подставки для планшетов, проверьте, устойчивы ли они. Обычно это оказываются складные садовые стулья, которые опрокидываются в тот самый момент, когда вы демонстрируете самую важную диаграмму.

* Если вы собираетесь показать видеозапись, проверьте, подойдет ли ваша кассета к плееру. Кассеты бывают с пленкой шириной в 3/4 и в 1/2 дюйма. ИДЕЯ: возьмите с собой две разные кассеты, чтобы наверняка угадать. И что еще важнее – проверьте, работает ли плеер вообще!

* Выясните, сколько уровней освещения возможно в зале. Есть ли там реостат? Или только рубильник? Самое лучшее – установите в точности такое освещение, какое вам нужно, перед самым началом. (И потом не разрешайте никому ничего трогать – см. главу 7.)

* Узнайте, сколько будет у вас слушателей, и попросите убрать из зала лишние стулья. При этом будьте готовы к сопротивлению со стороны служащих отеля. Но пустые стулья не способствуют успеху выступления. Они заставляют думать, что люди просто не пришли. Нужно ли внушать такие мысли?

* Берегитесь кабелей, которые змеями вьются под ногами к розеткам на стене. Попросите техника приклеить их пластырем к полу, чтобы никто не мог споткнуться. ВАЖНО: Если что-то вам нужно, не стесняйтесь просить!

* Многие ораторы, выступающие в танцевальных залах отелей, выглядят частью пышной растительности, украшающей зал. Держитесь от зелени подальше!

* Прежде чем начинать, посидите на местах для публики. Просто посидите. Как вы себя чувствуете? Удобно ли вам? Как вентиляция? Легко ли дышится? Если в зале хоть немного душно перед началом, в нем станет совершенно невыносимо, когда соберется публика. Лучше пусть будет прохладно, чем жарко. От вентиляции может зависеть, будет ли публика слушать вас или дремать.

* Если перед началом выступления будет работать бар, позаботьтесь, чтобы кто-нибудь распорядился закрыть его прежде, чем вы начнете говорить. Если он останется открытым, это может оказаться слишком большим искушением для некоторых слушателей. Никогда не пытайтесь конкурировать с выпивкой!

* Будьте готовы к тому, что у вас может пропасть все, что угодно, стоит вам только зазеваться. Если вы привезли свою аудиовидеотехнику, не выпускайте ее из вида, пока она не будет в целостности и сохранности доставлена в зал. Иначе она может оказаться в "оргкомитете", затеряться и быть обнаружена где угодно.

* Попросите администрацию отеля вывесить в коридорах объявления о вашем выступлении и указатели. Из них слушателям должно быть совершенно ясно, куда идти, когда прийти, кто будет говорить и о чем. (Сколько раз вам приходилось слышать в лифте: "Кто-нибудь знает, на каком этаже выступает этот... как его там?")

* Часто в зале устанавливают платформу, чтобы оратор возвышался над публикой. Это хорошая идея. Но такие платформы нередко представляют собой пережиток какой-то доисторической эпохи. Испробуйте платформу, которую вам предоставили. Попрыгайте на ней немного. Если она скрипит при малейшем вашем движении, слушатели могут расхохотаться в самом неподходящем месте. Потребуйте такую платформу, которая не издавала бы никаких звуков, или обойдитесь без нее. (См. главу 13.)

* Купите себе маленький фонарик размером с авторучку. Вы просто поразитесь, как часто он оказывается полезен. Может быть, вы захотите перед началом выступления просмотреть свои заметки за кулисами. Может быть, во время выступления перегорит лампочка на трибуне. Может быть, погаснет весь свет в зале, и вы захотите показать слушателям, что не поддались панике и не сбежали. Свет фонарика очень успокаивает.

* Огромные, пышные танцевальные залы могут внушать робость – особенно если слушателей слишком мало, чтобы их заполнить. Маленький совет для больших залов: покажите публике, что вы чувствуете себя в этой роскоши, как рыба в воде. Смело расхаживайте по залу. Скажите, что вы никак не рассчитывали на данном этапе своей карьеры оказаться в роли Юлия Цезаря. Возьмите лазерную указку и поведите ею по лепному потолку. Пошутите по поводу всей этой роскоши, и публика, вероятно, последует вашему примеру. (Если все это не поможет, перечитайте конец главы 17 и спите спокойно.)

* Поговорите со служащими отеля, где вам предстоит выступать. Спросите их, какие недостатки есть у того зала, где вам предстоит выступать. В ответ вы можете услышать кое-что интересное. Например: "Нам часто жалуются, что там слишком холодно". Или: "От 10 до 12 из нашего аэропорта взлетает много самолетов, и здесь очень шумно. Даже люстра дрожит". И так далее. Узнав эти маленькие секреты, вы сможете что-нибудь предпринять по поводу некоторых из них, но даже если это невозможно, вы будете готовы и не удивитесь.

Один опытный оратор, который видал всякие виды, все пережил и несмотря ни на что сохранил свой разум, так резюмирует ситуацию с незнакомыми отелями:

"В конце концов, когда эти отели проектировали, никто не просиживал ночами над чертежной доской, озабоченный участью какого-то несчастного приезжего, который в один прекрасный день явится сюда для выступления. Обо всем вам придется заботиться самому. Может быть, в каком-нибудь ином, лучшем мире это взял бы на себя кто-то другой, но здесь, даже если в вашем распоряжении – штат помощников, не уступающий свите королевы Великобритании, вы должны все проверить самолично".

Кстати, он же рассказывал, как во время недавнего визита королевы Великобритании в США она однажды оказалась совсем не видна на трибуне, чересчур высокой для ее царственного роста.

27. "КРАСНЫЙ" ВЫ, "СИНИЙ" ИЛИ "СЕРЫЙ"?

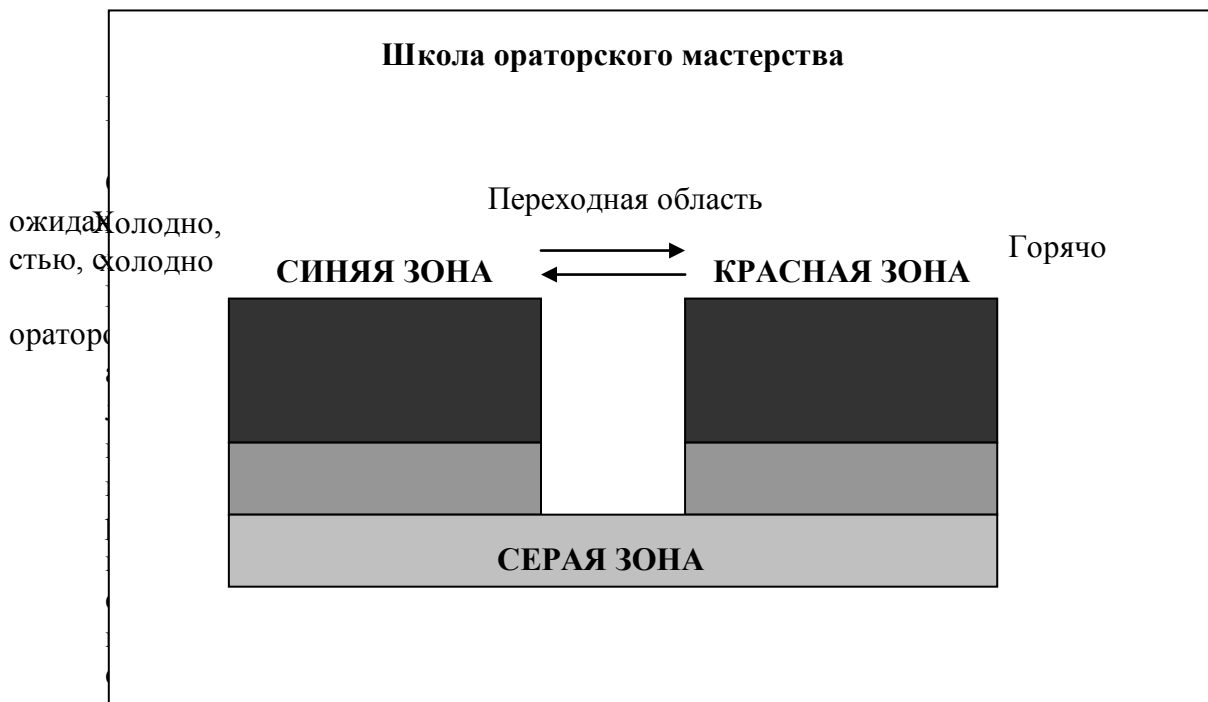
Всех на свете ораторов можно разделить на три разновидности, каждая из которых действует в пределах особой зоны – Синей, Красной или Серой. Иногда кто-то может случайно оказаться не в своей зоне, а по мере накопления опыта перейти из одной зоны в другую, однако почти любого можно считать преимущественно "синим", "красным" или "серым".

В Красной зоне есть свои оттенки – от багрового до розового, в Синей тоже – от цвета полуночного неба до светлой голубизны, Серая же зона – это одно сплошное серое пятно. Как небо над Шотландией в пасмурную погоду.

Таким образом, получается что-то вроде шкалы – цветной схемы, которой вы можете воспользоваться, чтобы определить, какой вы оратор, каким хотели бы быть и каким должны стать.

С помощью этой шкалы можно оценивать ораторское мастерство политиков, педагогов, телеведущих, адвокатов, работников рекламы и кого угодно. Ее можно применить и к историческим персонажам, если вы имеете представление об их ораторском стиле.

Прежде всего, нарисуйте вот такую, нехитрую, но не совсем обычную диаграмму:



Самым синим из "синих" ораторов свойственны ясность ума и убедительная манера изложения, покоряющие слушателей. Такие ораторы выстраивают свои доводы с военной четкостью и подводят вас к выводам, основываясь на безупречной логике. Лучшие из них настолько хорошо владеют темой, что выглядят буквально неуязвимыми. При этом их отличает глубокая убежденность, неуклонно нарастающая в ходе выступления. Они выполняют тщательно продуманную миссию.

"Синие" ораторы всегда производят впечатление интеллектуалов, даже если к ним и не принадлежат. Лучше всего они себя чувствуют, когда располагают хорошо обеспеченным тылом в виде весьма обширной базы данных.

Если двигаться по шкале вниз, в область все более светлых голубых тонов, можно заметить, что характер выступлений понемногу меняется – убедительность падает, смысл представляется все более размытым, а аргументация не такой строгой.

ПРИМЕТЫ КРАСНОЙ ЗОНЫ

Оказавшись в Красной зоне, вы это сразу почувствуете. Здесь царит атмосфера вдохновения. Всякий "красный" оратор, если только он в форме, способен зажечь самую обширную аудиторию.

Определения здесь напрашиваются самые яркие:

эмоциональность,
вдохновение,
озарение,
интуитивность,
харизматичность,
творческое мышление,
импульсивность,
смелость,
непоследовательность.

Некоторые "красные" ораторы в своем парении достигают крайних пределов страстности. Те из них, кто когда-то получил театральное образование, излучают столь жгучие эмоции, что они распространяются, как лесной пожар. На некоторые аудитории это производит огромное действие, хотя в других случаях может привести к катастрофе.

В Красной зоне главное – напор эмоций и безудержный натиск. Вот ее кредо: "Нравимся мы вам или нет, – но уж не заметить нас вам не удастся".

По мере того как красный цвет блекнет и переходит в розовый, ораторы все труднее поддаются описанию. Они становятся не столь запоминающимися, не такими рьяными и все больше приближаются к самой густонаселенной зоне – Серой. Там вы обнаружите большинство ораторов. Это место, которое нам с вами необходимо посетить, – но ненадолго.

ПРИМЕТЫ СЕРОЙ ЗОНЫ

Серая зона – вполне безопасное место. Она существует уже не одно столетие и почти не меняется. Это плоская, довольно бесцветная равнина с несколько прохладным климатом.

В Серой зоне не бывает ни зноя, царящего в Красной, ни бодрящей свежести, свойственной Синей. Она вечна, потому что очень многие предпочитают ничего собой не представлять, лишь бы не идти на риск "оказаться в глупом положении". Эта боязнь не знает профессиональных границ, она поражает и редакторов, и педагогов, и президентов банков.

Когда вы в следующий раз окажетесь на большом деловом совещании, спросите себя – просто смеха ради – кого из ораторов вы отнесли бы к Серой зоне. Нижеследующий список ее качеств поможет вам их определить:

осторожность,
традиционность,
уступчивость,
склонность к компромиссам,
предсказуемость,
нейтральность,
уклончивость,
неоднозначность,
нудность.

В Серой зоне отсутствуют какие бы то ни было краски, и в этом самый серьезный ее недостаток. Выступления ее ораторов совершенно не удерживаются в памяти. А это может дорого обойтись. Трудно одержать верх над соперниками, если судьям приходится говорить: "Напомните-ка мне, я что-то запамятовал, который это был".

По некоей иронии судьбы многие обитатели Серой зоны и представления не имеют, что по сравнению с прочими ораторами занимают место где-то в районе Антарктики.

Тому есть две причины.

1. К Серой зоне относится такое множество ораторов, что серость начинает казаться нормой.

2. Занудство – это такое свойство, о котором друзья, родственники и коллеги, как правило, предпочитают не упоминать.

Чтобы вы могли определить свое собственное место на нашей шкале ораторского мастерства, мы дадим вам кое-какие ориентиры. Просмотрите следующие несколько страниц. Вы встретитесь там с некоторыми наиболее известными обитателями Синей и Красной зон и сразу поймете, почему каждый из них занимает в нашей схеме то или иное положение.

А потом займемся и вами.

СИНЯЯ ЗОНА: НЕСКОЛЬКО ПРОШЛЫХ И НАСТОЯЩИХ ЕЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Капитан Синей зоны – Марио Куомо из Нью-Йорка. Наделенный тонким политическим чутьем, мистер Куомо обладает всеми качествами, какие необходимы обитателю Синей зоны. Железной логикой. Напористой энергией. Проницательным, аналитическим умом. Дотошностью (он сам пишет себе текст выступления и обычно читает его слово в слово). Все у него получается как надо. К тому же он не стесняется совершать вылазки в Красную зону, заимствуя там разные эпизоды или примеры из собственного опыта, но потом неизменно возвращается в святилище Синей зоны.

Генри Киссинджер тоже занимает там место рядом с Куомо, но он еще дальше от каких бы то ни было проявлений эмоций. Свои мысли он формулирует с бесконечной тщательностью дипломата. Прежде чем высказать то или иное положение, он как будто проверяет его под микроскопом. Это живое олицетворение рациональности, компетентности, голоса разума. Оживить свои выступления он и не пытается, всегда оставаясь несколько отчужденным и абсолютно хладнокровным.

Джин Киркпатрик, бывший представитель США в ООН, как дипломат сродни Киссинджеру. Оба они принадлежат к числу уравновешенных, вдумчивых, рассудительных мыслителей – хотя госпоже Киркпатрик свойственна прямота, необычная для человека, столь искушенного в тонкостях международных отношений.

Переходя к более светлым оттенкам синего цвета, мы встречаем в опасной близости от Серой зоны бывшего кандидата в президенты Уолтера Мондейла. Симпатичный и неутомимый, мистер Мондейл никогда не считался человеком, который умеет убеждать. Его выступления, казалось, состоят из каких-то обрывков логики – а его причудливо меняющаяся стратегия не внушала большого доверия. Сюда же относится и Дэн Куэйл – сейчас он светло-голубого цвета, но понемногу его окраска густеет.

Хотите ли вы, чтобы ваши выступления были проникнуты бодрящей разреженной атмосферой Синей зоны?

Прежде чем ответить, поразмыслите вот о чем.

* Чтобы быть хорошим оратором из Синей зоны, приходится перевернуть целые горы материалов. Будьте готовы к упорному труду.

* Оратор из Синей зоны должен иметь хорошую память. Вопросы, которые вам станут задавать, будут в духе вашего выступления – они будут острыми, прагматичными, конкретными. Вы должны впитать массу информации и быть готовы поделиться ею по первому требованию.

* Начальство предпочитает Синюю зону. Там оно чувствует себя уютнее. Многие ответственные руководители считают, что в бизнесе нет места эмоциям. Если вы надеетесь преуспеть по службе, вам, может быть, стоит ориентироваться на Синюю зону.

* Публика относится к ораторам из Синей зоны с большей терпимостью, давая им достаточно времени, чтобы развернуть свою аргументацию. Соответствует ли такой неспешный темп вашему характеру? (Имейте в виду, что для Синей зоны тоже существует регламент, и чересчур многословных ораторов здесь не любят.)

* Выступления ораторов из Синей зоны, как правило, намного убедительнее, чем из Красной. Однако логика не так увлекает, как эмоции. Правда, Марио Куомо нередко удостоивают оваций, но большинству ораторов из Синей зоны приходится довольствоваться вежливыми аплодисментами.

* И в Синей зоне не помешает драматический эпизод или немного эмоций, – но основное содержание выступления должно быть словно высечено в камне.

КРАСНАЯ ЗОНА: НЕСКОЛЬКО ПРОШЛЫХ И НАСТОЯЩИХ ЕЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Капитан Красной зоны – безусловно, достопочтенный Джесси Джексон, несмотря на некоторые попытки с его стороны сделать свои выступления более умеренными.

Джесси Джексон – настоящий огненный смерч. Его выступления удовлетворяют потребность публики в бурных переживаниях, а ему самому необходим ее эмоциональный отклик.

Непредсказуемый Бобби Найт, знаменитый баскетбольный тренер, – один из видных обитателей Красной зоны. Диапазон эмоций у него не меньше, чем у любого персонажа шекспировских пьес.

Джимми Картер тоже заражает своими чувствами, но исподволь. Ему не хватает властности в голосе, и слушатели испытывают некоторое беспокойство за него – не слишком сильное, но достаточное, чтобы вызвать эмоциональный дискомфорт.

Добавим еще несколько штрихов, которые помогут вам, анализируя свой ораторский стиль, определить, какая зона вам больше подходит.

* Ораторы из Красной зоны внушают слушателям ощущение соучастия в происходящем, которое имеет скорее эмоциональную, чем рассудочную природу. Это почти произвольная реакция.

* Благодаря своей более раскованной, искренней манере говорить ораторы из Красной зоны быстрее увлекают за собой публику. Она воспринимает все с полуслова, суждения выносит быстрее и, как правило, более категорические. Выступление оратора из Красной зоны обычно мало кого оставляет равнодушным.

* В Красной зоне важно не только что говорят, но и кто говорит.

* Выступить в Красной зоне – это большой риск, но и большое удовольствие. Здесь оратор может быстро добиться немалых результатов.

Теперь давайте посмотрим, чему мы можем научиться в самом низу – в Серой зоне.

СЕРАЯ ЗОНА

Серая зона поглощает людей, превращая их в единообразную массу. Одного оратора трудно отличить от другого, поэтому не стоит и пытаться приводить примеры. Нам важно, как быть с вами.

Относитесь ли вы к этой зоне? Возможно, вы находитесь в ней, сами того не зная. Вот вам идея: ответьте на нижеследующие вопросы, и вам это станет ясно. Они не вполне серьезны, однако вы можете почерпнуть из них кое-какие намеки.

1. Не становится ли вам скучно, когда вы репетируете свое выступление перед зеркалом?

2. Не случается ли, что именно вашу часть коллективного выступления часто сокращают во время репетиций? Не говорят ли вам, что дело тут не в вас, просто все выступление затягивается? Верите ли вы этому?

3. Не кажется ли вам, что после вашего выступления вам задают мало вопросов? Не случается ли так, что вопросов вообще не бывает?

4. Не замечаете ли вы на репетициях, что коллеги не слишком обращают на вас внимание? Не выходят ли они из зала во время вашего выступления?

5. Не замечаете ли вы, что коллеги отзываются о вашем выступлении в крайне общих словах? Например: "Немного не хватает живости". Или: "Ничего, когда придет время выступать, все обойдется".

6. Не замечаете ли вы, что многие слушатели во время вашего выступления поглядывают на часы?

7. Не замечаете ли вы, что во время вашего выступления у слушателей подрагивают и опускаются веки?

8. Не кажется ли вам, что когда вы выступаете, в зале стоит постоянный шумок?

Если на пять или больше из этих вопросов вы ответите "да" или "ну, может быть", – не исключено, что вы медленно погружаетесь в Серую зону. Еще немного – и вы можете превратиться в невидимку. Не стоит идти на такой риск. Читайте дальше.

28. КАК ВЫРВАТЬСЯ ИЗ СЕРОЙ ЗОНЫ

1. Не ограничивайтесь одним лишь высказыванием своих предложений, а продемонстрируйте их на примерах.

* Слова обычно скучны. Примеры наглядны и, как правило, интересны. Словами можно лишь сформулировать мысль. Примеры убеждают в ее правильности.

* Поступайте так, как всегда поступают выдающиеся тренеры. Покажите нам, что вы имеете в виду. Заставьте нас прочувствовать проблему нутром. Если вы хотите, чтобы слушатели что-то предприняли по поводу тесноты в метро, покажите наглядно, каково в нем ездить.

* Не уговаривайте нас больше двигаться, – покажите нам три упражнения, которые мы можем проделать сегодня же, сидя за своим письменным столом.

* Если вы хотите убедить нас, что выучить иностранный язык легко, – научите нас нескольким фразам по-немецки, которые мы могли бы обмениваться друг с другом.

* Ваш внешний вид и манера держаться должны быть наглядной иллюстрацией того, о чем вы говорите. Если ваша тема – "Как преодолеть стресс", вы должны быть спокойны. А если проводите презентацию нового сорта шампуня, у вас самих волосы должны быть в идеальном состоянии.

* Всякая наглядная демонстрация вынуждает вас самого принять участие в действии. Это вызывает у слушателей интерес к вам, рождает в их воображении "картинки" – зрительные образы, которые легче запоминаются.

* Если вы представляете какой-то товар, продемонстрируйте нам, как им пользоваться. Покажите наглядно, чем он хорош.

2. Пользуйтесь такими средствами наглядности, которые позволят вам сохранить свободу действий.

* Аудиовидеоаппаратура иногда подобна якорю: она приковывает вас к месту, навеивает скуку и серость. Пример: столь широко распространенные слайд-проекторы. Пользуясь ими, вам приходится стоять рядом, чтобы вставлять слайды. Вы превращаетесь в придаток проектора. В серый придаток. Если вам нужен проектор, просите такой, который позволит вам двигаться свободно, – например, с дистанционным управлением.

* Старайтесь пользоваться двумя стендами – это дает возможность четко разделить материал на части и делает оправданными ваши перемещения с места на место. Например: один стенд – для целей, другой – для результатов. Сравнивайте их, делайте выводы, подходя то к одному, то к другому.

* Активно работайте со своими средствами наглядности. Не позволяйте им управлять вами. Это вы хозяин положения, а не они. Если пользуетесь схемами или диаграммами, обводите ключевые слова фломастером. Подчеркивайте цифры, перемещайте предметы. Пусть они работают на вас.

* Самое скучное и серое зрелище на свете – это ораторы, которые говорят один за другим, стоя на одном и том же месте, на одном и том же фоне. Измените мизансцену! Забудьте о трибуне. Передвиньте стол. Увеличьте освещение. Начните говорить, стоя в другой точке. Создайте свою собственную окружающую среду, в которой будете чувствовать себя и двигаться вполне свободно.

3. Импровизируя, не выходите за пределы своих познаний.

* Никто не может импровизировать в вакууме.

* Техника импровизации основана на том, что у вас в мозгу существует множество ящичков, каждый из которых набит потрясающе интересной информацией. На ящичках висят таблички: "Последние новости из газет", "Личный опыт", "Анекдоты", "Наглядные картинки". Можете классифицировать материалы по любому принципу – это же ваш собственный мозг.

* Пусть каждый ящичек ассоциируется у вас с мысленной картинкой, которая поможет вам в нужный момент о нем вспомнить. Например, на ящичке "Личный опыт" может быть картинка, где изображены вы сами в детстве в тот момент, когда совершаете какой-нибудь отчаянный поступок.

* Дайте волю вашему мозгу – пусть он произвольно перебирает содержимое этих ящичков, извлекая из них то, что лучше всего проиллюстрирует ваши слова.

* Постоянно делайте сопоставления. Ваши мысли свободны, легки, парят в воздухе. Вы твердо знаете, что вот-вот у вас в голове замкнется еще один контакт, что-то еще всплывет в памяти – и вы двинетесь дальше, не выходя при этом за пределы своих познаний и за рамки вашего выступления.

* Время от времени удивляйте публику. Импровизируйте. Пусть они подумают: "Как это ему такое пришло в голову?"

4. Не теряйте зрительного контакта с аудиторией больше чем на десять секунд.

* Представьте себе зрительный контакт в виде электрического тока, который все время течет от вас к публике. Стоит отключить ток больше чем на десять секунд, и взаимная связь, которую вам удалось установить, разорвется.

* Никогда не раздавайте материалов для чтения, пока не закончите. Иначе публика начнет их просматривать (даже если вы специально попросите их этого не делать). И все – вы потеряли своих слушателей. Контакт разорван.

* На свои средства наглядности поглядывайте мельком. Не рассматривайте их. Это всего лишь подсказки, напоминания, а не текст для чтения.

* На всем протяжении выступления поддерживайте зрительный контакт с публикой, встречаясь с ней взглядом не реже чем каждые десять секунд. Бесплотный голос, плывущий над головами слушателей, не оказывает на них никакого действия. Голос за кадром почти никогда не запоминается.

* Если вы сознательно отказываетесь от зрительного контакта, имейте наготове сильнодействующую замену. И постарайтесь обойтись без паузы. (Нет ничего хуже, чем дожидаться в затемненном зале, когда начнется видеоролик или фильм. Нарушается непрерывность восприятия, и в голову приходят посторонние мысли.)

5. Будьте самим собой в том, в чем вы сильнее всего.

* Никому не подражайте. Старайтесь оставаться таким, какой вы есть, только в большей степени.

* Составьте – только честно! – перечень своих сильных сторон. Что удастся вам лучше всего?

* Отдавайте себе отчет в своих слабостях, но не думайте о них постоянно. Возможно, они не так заметны, как вам кажется. Может даже оказаться, что в них и есть ваша сила.

* Спросите себя: "Каким бы я хотел казаться публике? Что они должны говорить обо мне после моего выступления?"

* Доведите до конца то, что начали. Заполните анкету по поводу ваших выступлений, которую найдете в следующей главе. Она коротка, проста и может быть крайне поучительной. Это станет очередным вашим шагом к тому, чтобы вырваться из Серой зоны.

29. ТАКОВЫ ЛИ ВЫ НА САМОМ ДЕЛЕ, КАКИМ СЕБЕ КАЖЕТЕСЬ?

Теперь – самый трудный вопрос для всякого, кто всерьез намеревается стать хорошим оратором.

Какими словами вы воспользуетесь, если захотите без ложной скромности охарактеризовать свои ораторские качества? Расскажите откровенно, каким вы мысленно видите себя на трибуне.

Большинство людей, которым этот вопрос задан впервые, говорят что-нибудь в таком роде: "Ну, я хотел бы быть просто самим собой... понимаете?.. Таким, какой я есть на самом деле. Хотел бы казаться естественным".

Прекрасно. Вы на правильном пути. Решимость сохранить свою индивидуальность, выйдя на трибуну, может уберечь вас от большего числа неприятностей, чем вы можете вообразить. Но прежде чем мы двинемся дальше, несколько пояснений.

Начинающие ораторы (да и множество опытных), не имея ярко выраженного собственного стиля, пытаются усвоить стиль, свойственный кому-нибудь другому. Чаще всего этот "кто-то" оказывается их начальником.

Это может показаться начальнику лестным, однако для остальных сотрудников это может означать катастрофу – особенно если все они пытаются усвоить себе одну и ту же манеру выступать.

Даже если начальник как оратор выше среднего уровня, общее впечатление от коллективного выступления получается такое, словно все это уже когда-то слышали. А если начальник – не более чем посредственность, то большая часть подчиненных так выше этого и не поднимется.

Так что крепче держитесь за собственную, таким трудом давшуюся вам индивидуальность. Вопрос только в том, в чем она состоит.

САМЫЙ ЛЕГКИЙ СПОСОБ ПРОВЕРИТЬ СЕБЯ

Есть три вопроса (все – короткие, простые и поучительные), которые позволят вам выяснить, в чем состоит ваша ораторская индивидуальность, и помогут более эффективно ее реализовать. Это самый легкий способ проверить себя. Предлагаю вашему вниманию эти три вопроса.

В чем состоит ваша самая сильная сторона как оратора?

Вот чем вам поможет ответ на этот вопрос:

Изложив на бумаге, в чем ваша сильная сторона, вы выделите те особенности своего ораторского стиля, которые отличают вас от других ораторов, сохранив при этом свою индивидуальность. Кроме того, вы обнаружите, что чем ярче проявляется ваша сильная сторона, тем больше других достоинств обретают ваши выступления.

В чем состоит ваша главная слабость, которую вы стараетесь преодолеть?

Вот чем вам поможет ответ на этот вопрос:

Сформулировав свою слабость, вы сможете заняться ею вплотную и укротить ее. Слабость перестает быть слабостью с той минуты, когда вы ее осознали. Изложите ее на бумаге, разоблачите ее, и вы обнаружите, что она не так уж страшна. Стоит только вывести ее на чистую воду, как она окажется куда менее опасной.

Какие отзывы о своем выступлении вы хотели бы слышать от публики?

Вот чем вам поможет ответ на этот вопрос:

Он покажет вам тот ваш мысленный образ, к которому нужно стремиться. Он позволит вам представить себя таким, каким вам хотелось бы быть. А кроме того, вам придется посмотреть на себя глазами публики, а это всегда полезно.

Прежде чем приступить к самопроверке, прочитайте высказывания, приведенные на следующих страницах. Вы увидите, как отвечали на те же три вопроса другие ораторы. Имен я не называю, но это слово в слово то, что они говорили.

ПРИМЕР: "МОЯ САМАЯ СИЛЬНАЯ СТОРОНА"

(Относится ли какое-нибудь из этих высказываний и к вам?)

* "Когда я в самой лучшей своей форме, в моем выступлении ощущается добродушная уверенность в себе. Ничто не возбуждает меня так, как общение с людьми. И своих чувств я от них не скрываю. Зачем?"

* "Я действительно хорошо знаю свое дело. Я могу ответить на любой вопрос, решить любую проблему, которая может возникнуть. Я полностью полагаюсь на свои познания".

* "Мне нравится, как я выгляжу".

* "Я могу оживить самые сухие подробности. Я представляю их себе непосредливыми, изменчивыми, неуловимыми – настолько, что мне приходится за ними просто гоняться."

ПРИМЕР: "МОИ СЛАБОСТИ"

(Не напоминают ли какие-нибудь из этих высказываний ваши?)

* "Я не способен редактировать собственное выступление и терпеть не могу, когда это делают за меня другие".

* "Я краснею. Багровою, как свекла".

* "Я агрессивен. Ничего не могу с этим поделать. Я должен постоянно выигрывать очки".

* "Я знаю, что стараюсь скорее понравиться публике, чем заставить ее понять и оценить мою работу".

* "Я боюсь равнодушной публики. Такое настроение легко передается мне".

* "Я сбиваюсь. Сначала все идет хорошо, а потом я теряю нить и уже не помню, на чем остановился".

ПРИМЕР: "КАКИМ МЕНЯ ВИДЯТ ДРУГИЕ"

(Хотели бы вы, чтобы публика так представляла себе вас?)

* "Знаете, по-моему, этот человек вполне может оживить наше дело".

* "Давайте возьмем ее к себе на работу, пока не перехватили конкуренты".

* "У него свой, свежий взгляд на вещи. Он внесет в нашу работу новые мысли, которые до сих пор не приходили нам в голову".

* "Она нас не выдаст. Я ей верю. Она придает мне спокойствие. Она задает правильный тон".

* "Этот человек дал мне больше, чем кто угодно другой из всех, кто выступал на эту тему. Он заставил меня понять: то, что я про себя всегда подозревал, так и есть – и пора мне начинать действовать".

НУ КАК, ГОТОВО?

Как использовать результаты вашей самопроверки

1. Покажите свои ответы коллеге – вашему личному "Стэнли Кубрику". Это должен быть кто-нибудь из тех, кто бывал на ваших выступлениях – или хотя бы на их репетициях. Здесь важнее всего вот что: совпадает ли ваше представление о себе как ораторе с восприятием других? Обычно то и другое довольно близко. Но не всегда. Например, если вы считаете, что выглядите авторитетно, а публика видит в этом агрессивность, – очевидно, вам надо что-то менять.

2. В очередном выступлении больше напирайте на свою самую сильную сторону. Если это железная логика, будьте еще логичнее. Если примеры из жизни, пусть их будет еще больше. Если наглядность представления данных, то пусть они станут еще нагляднее. Будьте еще сильнее в том, что составляет вашу силу.

Важный совет: Старайтесь двигаться по нашей шкале вверх, однако не забывайте о возможности наведаться в Красную зону, если вы "синий", или в Синюю, если вы "красный". Важно не забывать, где ваше истинное место. Зная это, можете спокойно делать все, что вам заблагорассудится.

3. Убедитесь, не являются ли ваши слабости в действительности вашими сильными сторонами. Если вы просто не такой, как все, – это нередко придает вам обаяния и запоминается. Совершенство же часто внушает подозрения. Может быть, ваши недостатки существуют лишь у вас в воображении, – или они действительно вам мешают? (Спросите "Стэнли", как это выглядит с точки зрения публики.)

Ну, хорошо, допустим, что проблема существует на самом деле. Вот несколько шагов, которые вы должны предпринять:

А. Поработайте с зеркалом, видео– или звукозаписью. Оцените, насколько проблема действительно серьезна. Уясните себе, с чем имеете дело. Может быть, все не так страшно, как вам кажется.

Б. Постарайтесь овладеть положением, применив некоторые из простейших приемов, описанных в этой книге. Чем они проще, тем лучше.

В. Постарайтесь усилить свою самую сильную сторону, и слабости будут не так заметны или вообще тихо исчезнут.

4. Распечатайте в десятке экземпляров те отзывы, которые хотели бы услышать от публики после выступления (ответ на вопрос N 3). Вкладывайте по экземпляру в папки с материалами, которые готовите к каждому выступлению. По меньшей мере один раз перед выступлением перечитывайте их. Очень скоро эти отзывы прочно зася-

дут у вас в голове. Вы обнаружите, что они помогут вам создать для себя определенный мысленный образ и именно таким представать перед публикой.

Отведите по две минуты для ответа на каждый вопрос. Записывайте свои мысли как можно скорее. Тут важно не красноречие, а искренность.

Вопросы для проверки самого себя

1. Что вы считаете своей самой сильной стороной как оратора? Вспомните лучшие свои выступления – как вы думаете, что помогло им стать такими?

2. В чем состоит та главная слабость, которую вы пытаетесь преодолеть?

3. Что вы хотели бы услышать от публики после своего выступления? Каким вы хотели бы казаться слушателям?

Часть пятая.

КАК ЗАЛЕЗТЬ СЛУШАТЕЛЯМ В ГОЛОВУ?

Золотой совет для вашего очередного выступления:

"Публика чутко воспринимает любые сигналы".

...Он кинулся к сцене, словно догонял уходящий поезд. Дойдя до трибуны, он вдруг поднял вверх палец – обычно такой жест означает, что человек что-то только что вспомнил и просит нас минутку подождать. Поспешно вернувшись к своему месту, он взял битком набитый портфель и притащил с собой на сцену. Потом открыл портфель и принялся листать толстую пачку бумаг – это он искал текст выступления. Найдя его, он снова поднял палец и сказал:

– Джерри, мои слайды у тебя?

– А ты мне их давал? – откликнулся голос из задних рядов.

Оратор снова вернулся к своему месту и извлек откуда-то кассету со слайдами. Торопливо подойдя к проектору, он помахал в воздухе кассетой и принялся искать глазами Джерри.

– Кто-нибудь тут умеет управляться с этой штукой?

Тут в дверях появился Джерри (он ходил искать слайды) и взял кассету у оратора, который вернулся на трибуну.

– Ну как, Джерри?

Свет в зале погас, заработал проектор.

Сначала все увидели пустой экран. Потом раздался щелчок, и на экране появился треугольник, криво нарисованный шариковой ручкой.

– Надеюсь, всем видно? – спросил оратор. – Потому что эта схема будет нам нужна ближайшие полчаса.

Позади себя я услышал громкий шепот:

– Пойду-ка я, пожалуй, лучше в бар.

СОВЕТ: Оратор, плохо подготовившийся к выступлению, явственно объявляет слушателям: "Подумаешь, важные птицы! Если бы стоило с вами считаться, я бы подготовился получше". Публика крайне чувствительна. Она чутко улавливает подобные сигналы и воспринимает их как личную обиду.

30. КАК СЛИТЬСЯ С ПУБЛИКОЙ

Что важнее всего усвоить, готовясь к выступлению?

У меня есть одно предложение. Но прежде чем оно предстанет перед вами во всем своем великолепии (вы к этому готовы?), нам придется сначала отправиться в кино.

"Хорошие ребята" – это фильм знаменитого режиссера Мартина Скорсезе, поставленный по книге Николаса Пиледжи "Шустрый малый". Герои книги и фильма – братья, они между собой в приятельских отношениях, но при этом не слишком доверяют друг другу. Под внешним панибратством постоянно таится некоторая подозрительность.

Надо еще добавить, что они весьма свободно пользуются непристойными словами – существительными, глаголами, прилагательными, наречиями и так далее. Я постарался в своем изложении свести их число до минимума – не потому что я такой уж пурист, а потому что они не имеют никакого отношения к тому, ради чего мы с вами отправились смотреть этот фильм.

Вот эпизод из него.

Лихая компания гуляет в местном ресторане. Их прозвища говорят сами за себя: Киллер Пит, Толстый Энди, Безносый Фредди и Джимми-Повтори (он все повторяет по два раза). И еще с ними Томми, у которого нет никакого прозвища, потому что он вообще трудно поддается описанию. Это обыкновенный уголовник, кровожадный маньяк, который вечно замешан во всяких гнусных историях. Одну из них он сейчас и рассказывает – по своему милому обыкновению уснащая ее непристойностями. Он повествует о том, как уел надоедливый полицейского, который задержал его за праздничное шашурное. По словам Томми, полицейский никак не отставал, допрашивая его с пристрастием и добиваясь, чтобы Томми "сказал ему что-нибудь".

"Ну, скажи мне что-нибудь, – говорит полицейский. – Ну, скажи что-нибудь, ты крутой". "Шустрый малый" Томми, разумеется, не собирается ничего говорить, но ему это уже поперек горла. И он отвечает полицейскому: "Сейчас я тебе скажу, слушай. Отвяжись-ка ты от меня на ..., ...!"

"Не может быть!" "Правда, так и сказал?" Наступает секундное молчание (даже "шустрых ребят" можно удивить), а потом за столом раздаются могучие раскаты хохота. "Ну и парень этот Томми! Ну, юморист!"

Томми на вершине блаженства. Стол ходит ходуном. Хохот не умолкает – каждая очередная волна порождает следующую.

Генри, старый приятель Томми, держится за живот, не в силах остановиться. "Ай да Томми, ну и смешной мужик!"

И тут что-то происходит.

Как будто режиссер Мартин Скорсезе вытащил невидимую затычку – и, как вода вытекает из ванны, веселье покидает и "шустрых ребят", и зрителей.

Томми вдруг говорит: "Что ты сказал? Я смешной мужик?"

Что случилось с Томми? Он не смеется. Смех за столом понемногу замирает.

Один из "шустрых ребят" пытается загладить ошибку. "Ну да, смешной. Смешно ты рассказал эту историю – умереть можно, как смешно".

"Смешно? Это почему?"

Смех почти совсем замер. Это уже не громовый хохот – в нем слышится страх.

"Да нет, Томми, ты не понял..."

"Ну да, не понял", – звучит хор перепуганных голосов: никто не сомневается, что Томми ничего не стоит взять и перестрелять их на месте. Но Томми не видит тут ничего смешного.

"Смешной? Это что же, значит, я вроде как клоун? Я вас тут смешить пришел? Так, что ли?"

"Шустрые ребята" один за другим умолкают и начинают пятиться.

Смех прекратился, звона стаканов не слышно – всем становится жутко.

И тут, в наступившей тишине, происходит нечто.

ПУБЛИКА – ЭТО ЗЕРКАЛО

И та, и другая публика – и приятели Томми, и зрители в кинотеатре, – глядя на Томми, испытали целую гамму чувств. Все произошло за каких-нибудь две минуты – началось с раскатов хохота, который перешел в нервный смешок, потом в невразумительное бормотание, а потом в безмолвный страх.

Томми дирижировал чувствами и своих головорезов, и публики, как хороший дирижер симфоническим оркестром. Здесь – раскаты хохота. Здесь – немного напряжения. И все время – подспудный страх.

Давайте на некоторое время остановим кадр.

Безраздельная власть Томми над чувствами приятелей основана на самом важном законе всякого выступления:

Публика – зеркало выступающего, в каждое мгновение она отражает его настроение. Хотите знать, как у вас идут дела? Взгляните на публику.

Конечно, надо сказать, что Томми не сахар, – он настоящий псих и наводит страх на всех окружающих.

Однако закон этот остается в силе и для Томми, и для всякого выступающего (или рассказчика). Публика наверняка последует за вами туда, куда вы ее поведете.

* Если вам смешно, она будет смеяться. Если вам не смешно, а вы пытаетесь изобразить веселье, ей станет за вас неловко.

* Если вы ничего не соображаете от волнения, ей будет не по себе.

* Если вам скучно выступать, она тоже будет слушать вас рассеянно, а может быть, и погрузится в дремоту.

* Если вы только и думаете, как бы покончить с этим и снова оказаться в своем кабинете, – у нее появится такое же желание.

* Если вы получаете от выступления удовольствие, – она будет улыбаться и радоваться вместе с вами.

* Если ваше настроение то и дело меняется, она будет стараться следовать за его подъемами и спадами.

* Если она вам по душе, вы тоже ей понравитесь.

* Если она вам не по душе, вы не сможете этого скрыть. И тогда она тоже будет от вас не в восторге.

* Если вы наступите ей на мозоль, она ответит на это единственным доступным ей цивилизованным способом – подберет под себя ноги. В крайнем случае пнет вас разок в зад, когда вы будете уходить.

Но как правило, публика снисходительна. Она предпочитает быть с вами, чем против вас.

А теперь пора снова запустить кадр, где Томми сидит в ресторане.

За столом по-прежнему царит молчание. Когда Томми попадет вожжа под хвост, он способен на все.

И тут Томми – прирожденный остряк – выпаливает: "Ну как, ничего я вас поимел, а?" И раздражается хохотом. Он смеется, представляете себе?

Все изумленно таращат глаза, а потом тоже принимаются смеяться. Все до единого. Звучит неудержимый хохот. "Ну, что с тобой делать, Томми? Ну и остряк! До чего смешной!"

У Томми, этого ненормального головореза, все получилось как нельзя лучше. Он добился того, что настроение слушателей изменилось. Теперь зеркало отражает уже не то, что отражало минуту назад. Страх исчез, теперь это снова обычная послеобеденная болтовня бандитов.

Следует отметить незыблемый принцип: самый искренний, идущий от души смех можно услышать, когда спадает напряжение.

Публика все это время следовала за настроением Томми – как новобранцы на строевой подготовке повторяют движения старшины.

Публика всегда следует за оратором, что бы ни случилось. Больше того, есть еще и следующий шаг – если вы к этому стремитесь. Иногда публика не просто отражает настроение оратора, но сливается с ним в единое целое. Вам наверняка доводилось видеть – и по телевизору, и во время "живых" выступлений, – как публика вся отдается во власть выступающего. Физически, умственно, эмоционально. Вы можете прочесть это на их лицах, в их жестах. Все, что делает оратор, правильно. Каждое его слово находит отклик. Каждая рассказанная им история вызывает бурю восторга. Стоит ему подмигнуть, чуть улыбнуться, сделать что угодно, – и все это берет за живое, смакуется, запоминается навсегда. Публика отдалась во власть оратора и уже не сопротивляется.

Вопрос: часто ли вам приходилось видеть публику в таком состоянии? Не слишком. А в деловом мире – почти никогда.

Чтобы попытаться ликвидировать пропасть, разделяющую оратора и публику, давайте спросим себя, что именно вам для этого следует делать.

СЛИТЬСЯ В ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ

1. Вы должны постоянно иметь возможность видеть слушателей, а они – вас.

Если вы намерены овладеть чувствами толпы и заручиться ее поддержкой, вы должны иметь возможность ее видеть. Погасив свет в зале, вы лишаете себя этой возможности. Трудно отдаться во власть оратора, которого не видно.

ПРИМЕР ИЗ ИСТОРИИ: Во время исторического выступления генерала Нормана Шварцкопфа после окончания четырехдневной войны между Ираком и силами союзников свет в зале не выключался. Генерал, сияя четырьмя звездами на воротнике мундира, красной стрелкой показывал направления ударов. Его адъютант по мере необходимости менял на стенде увесистые планшеты. Все было рассчитано до мелочей, как боевая операция. Но все это время генерал Шварцкопф оставался в центре внимания. Он все время владел ситуацией. Все время был на виду. Разве было бы его выступление повторено так много раз в программах новостей и разве стало бы оно таким событием, если бы вместо планшетов он показывал слайды, сам оставаясь в полутьме?

Темнота во время выступления всегда увеличивает дистанцию между оратором и публикой. Если хотите слиться с публикой в единое целое, не бойтесь яркого света!

2. Публика должна чувствовать, что вами движет некая внутренняя сила, которая сильнее вас (и ее).

Время от времени случается встречать людей, наделенных такой энергией и личным обаянием, что перед ними просто невозможно устоять. Ораторы, оказывающие подобное гипнотическое воздействие, всегда испытывают непреодолимую потребность завоевать одобрение публики – и их выступления бывают самыми захватывающими. Публика им необходима, как большинству людей необходим воздух. У них есть что-то такое в крови, или в мозгу, или где-то еще. Но это придает им некую внутреннюю силу, которую публика почти всегда ощущает мгновенно и противиться которой даже не пытается, зная, что рано или поздно все равно ей поддается.

3. Слушатели должны чувствовать, что вы знаете их дело так же хорошо, как и свое.

Ушли в прошлое времена, когда контракты и выгодные сделки доставались лишь тем, кто мог предъявить соответствующие верительные грамоты. "Посмотрите, сколько великих дел я совершил... То же самое я могу сделать и для вас". Это пережиток того поколения, когда главным для каждого было его собственное "я".

Сегодня ваша победа или поражение зависят от того, насколько хорошо вы понимаете все тонкости нашего бизнеса. Насколько быстро способны поставить себя на наше место, проникнуться нашими проблемами и решить их.

Президент одной компании, организующей региональные конференции сбытовиков в Канзасе, недавно заметил: "Много лет мы приглашали людей выступить на наших ежегодных конференциях с тем же самым, с чем они выступали накануне на какой-то другой конференции, а еще днем раньше – на третьей. Теперь это просто не проходит. Мы из этого выросли".

Теперь в основе выступлений лежит не прошлое самого выступающего, а будущее вероятного клиента.

У меня крепко сидит в голове фраза из какого-то старого анекдота: "Не рассказывайте мне про свои семена. Расскажите мне про мой газон".

Публика всегда отражает настроение выступающего – она откликается и на хорошее, и на плохое. Это бесценный урок для всякого оратора.

Правда, лишь очень редко она принимает слова оратора настолько близко к сердцу, что сливается с ним в одно нераздельное целое. Такие выступления – исключения из правила. Но вы, кажется, намерены попробовать? Прекрасно. Вот вам ключи к успеху:

* Отнеситесь к публике как к зеркалу, в котором вы видите отражение себя самого.

* Никогда не допускайте, чтобы между вами и публикой встала темнота.

* Заставьте себя почувствовать, что эта публика позарез вам нужна.

* Постоянно старайтесь преодолеть пропасть, сократить дистанцию между вами и публикой. К концу вашего выступления вы и слушатели должны смотреть на мир одними и теми же глазами.

31. "ВСЕ ПРО НИХ". ПРОСТАЯ СХЕМА ВАШЕГО ОЧЕРЕДНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Всякому человеку хоть раз в жизни да приходилось составлять "план выступления", или "тезисы", или что-нибудь еще в этом роде, в виде вот такой замысловатой фигуры:

- I.
 - A.
 - B.
 - 1.
 - 2.
 - 3.
 - a)
 - б)
 - в)
 - 4.
 - B.
 - Г.
- II.

В ней очень легко запутаться. Каким пунктом должна идти "История Манчжурии" – "А" или "а")?"

Почти все планы, какие мне доводилось видеть, столь же увлекательны, как бессонная ночь. Они напоминают длинный список покупок, которые предстоит сделать: чем ближе тот или иной пункт стоит к левому краю, тем он важнее.

Составлять такие планы – настолько скучное занятие, что профессиональные спичрайтеры обычно делают это уже после того, как речь написана. Можете мне поверить – так оно и есть. Хотя это то же самое, что сначала разбомбить гавань, а потом подвести под это стратегический замысел (на случай, если кто-нибудь поинтересуется).

К тому же сложный, неуклюжий план просто невозможно удержать в памяти. А ведь план должен помочь вам не потерять нить выступления. Он должен быть таким, чтобы его можно было изобразить наглядно – в виде карты маршрута.

Если вы хотите, чтобы из плана выступления можно было извлечь какую-нибудь пользу, он должен быть достаточно прост, чтобы держать его в памяти. Настолько прост, чтобы и вы не забыли, что собираетесь сказать, и публика легко запомнила, что вы говорили.

Я попросил одного опытного и пользующегося успехом оратора нарисовать мне такую схему, какой пользуется он. Он ответил: "С удовольствием" – и за двадцать секунд изобразил на бумажной салфетке вот такой набросок:

шутки, истории, анекдоты

Сказать им, о чем я собираюсь говорить

шутки, истории анекдоты

Сказать им то, что собирался.

шутки, истории, анекдоты

Сказать им, о чем я говорил.

В сущности, этот план – не что иное, как вариация на фундаментальную тему, известную со времени Цицерона:

I. Введение

II. Основная часть

III. Заключение.

Существуют тысячи расширенных и дополненных вариантов этой классической трехчастной схемы, однако, познакомившись с десятками их, я пришел к выводу, что его план во всяком случае проще, если не лучше остальных. А любой другой своей тяжестью неизбежно просто раздавил бы эту главу.

Тем не менее, при всем моем уважении к этому оратору, я подумал, что кое-какие заслуги были и у Цицерона.

Он написал первое руководство для ораторов (где-то около 100 г. до н.э.), и его ораторская слава живет вот уже двадцать столетий. Что ни говорите, а это похоже на бессмертие. И он не ленился работать над планами выступлений.

Вот правила для ораторов, взятые из его маленькой книжки "Ad Herennium" – "О теории публичных выступлений", книга I:

Шесть правил Цицерона для ораторов

I. Введение ("добиться внимания").

II. Изложение фактов (фон). Обратить внимание на краткость, ясность, правдивость.

III. Разделение (области согласия, несогласия, требуемые решения).

IV. Доказательства (позиции по неотложным вопросам – со свидетельствами в их пользу).

V. Опровержение ("уничтожение доводов наших противников" – не так уж просто было с Цицероном тягаться).

VI. Вывод (заключение, "построенное по всем правилам искусства". Это означало, насколько я понимаю, что следует напомнить публике о том, какая ответственность лежит на ней в данном вопросе, и с достоинством удалиться).

Если хотите, разделы I, II и III можно было бы назвать "Понимание проблемы", разделы IV и V – "Решение проблемы (в противовес другим решениям)", а раздел VI – "Принятие мер".

Между прочим, цicerоновские правила для ораторов выглядят довольно строгими, – но стоит лишь просмотреть остальные его теоретические труды по риторике, как вы увидите, что он одобрил бы и схему, приведенную выше, особенно ту ее часть, которая касается "шутки, историй и анекдотов". Послушайте, что писал он сам:

"Если публика утомлена слушанием, мы начнем с чего-нибудь такого, что вызовет смех, – с притчи, правдоподобной выдумки, карикатуры, иронического переосмысления слова, двусмысленности, намека, шутки, каламбура... с вызывающей или одобрительной улыбки в чей-нибудь адрес".

Не правда ли, Цицерон хорошо знал публику? "Их нужно расшевелить, – говорит он. – Расскажите им какую-нибудь историю. Шутите. Каламбурьте. Улыбайтесь. Делайте хоть что-нибудь!"

Там, на пыльных форумах и в шумных залах Древнего Рима, наверняка должны были происходить оживленные беседы за тяжелыми столами, которые перерастали в какую-нибудь из разновидностей выступления.

"...Знаете, есть одно дело, которое не дает мне покоя. Оно очень меня беспокоит, а мы не можем ничего придумать".

Это может быть все, что угодно, – политика, законы, образование.

"Мы подумали, не захотите ли вы высказать свою точку зрения. Рассказать, как вам это представляется".

Внимание сосредоточивается на одном из говорящих.

"Конечно, мы хотели бы знать, почему вы думаете именно так".

Тот, к кому обращаются, теперь понимает, что должен что-то ответить.

"И если у вас есть какая-то идея или предложение, мы были бы рады их выслушать".

С этого, наверное, начиналось выступление – и с этого ныне начинается любое из тридцати миллионов выступлений, происходящих ежедневно на всей территории США.

Из этого можно вывести наглядную схему, которая может пригодиться для вашего очередного выступления:

Простая схема вашего очередного выступления

(Выступаете вы, но речь должна идти о них.)

ВАЖНЫЙ ВОПРОС	"Я понимаю, что это вас волнует..."
ТОЧКА ЗРЕНИЯ	"У меня другая точка зрения... Я вижу вашу проблему несколько иначе..."
ОБОСНОВАНИЕ	"Вот почему это вам поможет. А вот доказательства".
РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ: план, предложение или идея	"Вот моя идея... А вот какую пользу она вам принесет".
СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ	"А вот что вы будете делать дальше..."

В любой части выступления и во всем выступлении в целом речь должна идти прежде всего о публике. Оно начинается с вопроса, интересующего публику, и кончается "следующим шагом", направленным на решение этого вопроса. С самого начала и до конца оратор выступает в роли проводника – представляя свои взгляды, данные, планы, идеи, технологии, он при этом обязательно говорит на языке публики. Публика неизменно считает, что самые лучшие выступления – те, где говорится о ней.

"Все про про них" – схема выступления

- * Начните с проблемы, прямо затрагивающей интересы публики.
- * Представьте им иную точку зрения, иной подход к их проблеме.
- * Подкрепите свою точку зрения доказательствами.
- * Предложите способ решения проблемы (идею!). Это может быть деловое предложение, план, продукт. Упомяните о выгоде, которую они принесут.
- * Подскажите, какой нужно сделать следующий шаг. Эта часть должна быть насколько возможно конкретной.

Может показаться, что такая схема потребует от вас серьезной предварительной подготовкм. Однако работы понадобится меньше, чем вы можете подумать. Да, перед выступлением надо изучить вашу публику и провести кое-какие предварительные изыскания. Но на самом деле вы просто целенаправленно применяете уже имеющиеся у вас познания, – так, чтобы все они, до последней мелочи, работали непосредственно на интересы публики.

Схема "Все про них" годится для любой темы и для любых слушателей, потому что любые слушатели – наверное, еще со времен Цицерона – всегда сидят и думают: "Когда же он начнет говорить обо мне?".

32. ЧТО НАДЕТЬ НА ВЫСТУПЛЕНИЕ (когда оратор – вы сами)

То, что надето на вас во время выступления, – один из важнейших его элементов.

И вот почему.

* Ваша одежда – или, говоря точнее, та одежда, какую вы решите надеть, – это не что иное, как информация о вас, только бессловесная. Эту информацию слушатель воспринимает мгновенно – с той самой скоростью, с какой глаз передает ваш моментальный снимок в мозг.

* Одежда – это ваш автопортрет. Вы есть то, что на вас надето. Мода прочно вдолбила нам такое представление – и оно стало до некоторой степени соответствовать истине.

* Одежда универсальна. Ее носят все. Если не считать лагерей нудистов, публика почти всегда придает одежде немалое значение.

Поэтому не стоит пренебрегать тем вкладом, который вносит одежда в эффект от вашего выступления. Этот вклад очень важен.

То, что на вас надето, сообщает нам, слушателям, две важные вещи:

- что вы думаете о себе,
- и что вы думаете о нас.

Начнем с вас.

Для большинства людей одежда – признак определенного стиля жизни и мировоззрения. Рубашка или блузка могут рассказать о многом. Сами за себя говорят цвета – кричащие или приглушенные, смелые или нежные.

Красноречива и обувь. Остроносые туфли говорят одно, сандалии – другое. Шарфики, украшения, очки – все это принимает участие в выступлении, свидетельствуя о вашем вкусе и личных качествах.

Каким вы представляетесь самому себе? Ваша одежда – первый признак, по которому об этом узнаем мы, слушатели. Она сообщает нам, что вы о себе думаете и к чему стремитесь. И если только трибуна не заслоняет вас полностью, оставляя на виду только голову, публика непременно обратит внимание на вашу одежду.

В конце концов, вы представляетесь им – и одежда составляет часть вашего портрета.

Многие ораторы не задумываются над тем, что на них надето, – и это публика тоже принимает во внимание. Это окрашивает их в серый цвет, создает образ неухоженного, неуверенного в себе человека, не следящего за модой.

Вот в чем тут суть: публика так или иначе составит о вас свое мнение, правильное или ошибочное, – и ваша одежда во многом его определит. Не нужно внушать публике ошибочного мнения о себе прежде, чем вы произнесете первое слово.

Стиль вашей одежды должен подчеркивать вашу самую сильную сторону.

Пример: если вы дизайнер или декоратор по интерьерам, почему бы не использовать собственную одежду, чтобы продемонстрировать свое понимание цвета и текстуры? Одежда может быть не только проекцией личности, но и проявлением специфических талантов.

Еще пример, не столь очевидный: если вы аналитик или консультант-финансист, почему бы вам не надеть костюм, все детали которого продуманы и уравновешены – как будут продуманы и уравновешены все подробности сделок или контрактов, которые вы готовите?

Сделает ли ваша публика такой хитроумный вывод или намек окажется чересчур тонким? Но даже если ваш продуманный костюм и не наведет большую часть слушателей на мысль об организованности и упорядоченности вашего мышления, они во всяком случае подумают, что вы явно преуспеваете, – а это уже неплохо. Жизненный успех публика всегда связывает с одеждой.

Нет ничего дурного в том, чтобы подобрать одежду, которая усилит желательное вам впечатление. Кто сказал, что оратор обязательно должен сливаться с фоном?

Прежде чем мы продолжим, вот еще одна вещь, которую вы должны знать о публике:

Публика обычно настороженно относится к ораторам, предстающим перед ними в необычной одежде.

Если за вами не закрепилась прочная репутация человека, склонного к экстравагантным туалетам, было бы опрометчиво с вашей стороны появиться на сцене в черной коже с металлическими побрякушками. Если вы не Вилли Нелсон, вам лучше оставить дома головную повязку и подстричься. Если вы не Джоун Коллинз, остерегайтесь слишком глубоких декольте. Знаменитости могут вести себя скандально (этого от них и ждут), однако незнакомый человек в странной одежде будет выглядеть просто чудачком.

Попробуем сформулировать правило, которое будет пригодно по меньшей мере в большинстве случаев:

Одежда должна подчеркивать вашу самую сильную сторону, но не шокировать публику (если только вы не знаменитость, которая славится своей эксцентричностью). Кто-то сказал: "Вы должны сливаться с публикой, но в то же время выделяться среди нее".

Еще одно – может быть, самое важное: одежда должна быть удобной. Вы должны чувствовать себя в ней вполне естественно.

ПРИМЕЧАНИЕ: Забудьте о тех сценах в зале суда, которые видели в кино. Вы знаете, о чем я говорю. Адвокаты полагают, что если надеть на уличного хулигана добропорядочный костюм в полоску, то в глазах присяжных он будет выглядеть столпом общества. На самом деле хулиган в приличном костюме выглядит как хулиган в непривычной для него одежде, и не более того.

Не одевайтесь так, чтобы одежда подчеркивала несвойственные вам черты. Вы будете чувствовать себя неловко.

Еще несколько советов, как произвести благоприятное впечатление на публику.

1. Выньте все из карманов, чтобы они не оттопыривались. Очки, скомканный носовой платок, обратный авиабилет, счет из бакалейной лавки, квитанцию, выданную вам таксистом, блокнот из отеля с фирменной эмблемой – и все остальное в том же роде.

2. Не носите с собой ничего такого, что производит шум: бренчащих монет, таблеток в пластиковой коробочке, ключей на цепочке. Некоторые ораторы, расхаживая по сцене, гремят, как грузовик с железным ломом. Бывает, что одежда воздействует не только на зрение, но и на слух.

3. Некоторые ораторы используют одежду как элемент реквизита. Развязанный галстук, пиджак, снятый и брошенный на стул, – такие театральные приемы могут говорить о том, что человек увлечен своей темой, чувствует себя непринужденно, намерен взяться за дело всерьез. Аженщина, которая выступает, держа руки в карманах шикарного модного костюма, производит впечатление уверенной в себе, умудренной опытом, самостоятельно мыслящей.

Создавая нужное впечатление о себе с помощью одежды, вы просто пользуетесь одним из самых лучших доступных вам каналов общения.

Одежда не просто прикрывает наготу – она несет информацию. Она не только защищает вас от холода – она помогает вам подать себя. Она говорит о том, каким вы себя видите.

Теперь перейдем к другой части уравнения – к тому, что вы думаете о них – о людях, сидящих перед вами в зале. Что говорит ваша одежда на этот счет?

Ответ короткий и прост. Он настолько немудрен, что, возможно, восходит к тем дням, когда еще не изобрели моду.

Нам обычно нравятся люди, которые, собираясь встретиться с нами, стараются немного приодеться. Ничего кричащего, ничего чрезмерного. Просто немного приодеться.

Ваше выступление перед любыми слушателями – это и есть встреча с ними. Чуть приодевшись, проявив некоторое внимание к своему костюму, вы показываете слушателям, что в ваших глазах они имеют кое-какое значение.

Они смотрят на вас и видят, что вы хотите произвести на них хорошее впечатление. Это приятная разновидность лести. Не только ораторам приятно, когда о них хорошо думают.

ПРИМЕЧАНИЕ: Если кто-нибудь из публики, приглядевшись к вам, шепчет соседу: "Смотрите, должно быть, это он сегодня будет выступать", – значит, вы, скорее всего, одеты как раз так, как надо.

Конечно, никто не требует от вас перед выступлением кидаться к Гуччи и тратить там целое состояние или расходовать весь свой заработок на постоянное обновление гардероба. Однако вам ничего не стоит надеть на выступление самый лучший из своих костюмов.

Пусть ваша одежда станет комплиментом слушателям. Пусть она сообщит им, что вам не безразлично их мнение о себе. Да, вы "немного приоделись" – и надеетесь, что это заметно. В конце концов, они заслуживают этого.

Такое отношение к себе всякая уважающая себя публика встретит аплодисментами.

33. ПУСТОСЛОВИЕ: ПОЛЕЗНО ИЛИ ВРЕДНО?

В наши дни модно высказываться против всяких заседаний. Большинство людей полагает, что заседаний слишком много, или что они слишком долго тянутся, или что их никто не умеет вести.

Во всем этом есть доля истины. Однако почти на каждом заседании существенная часть времени приходится на то, что очень редко или вообще никогда не подвергаются критике.

Назовем это пустословием.

Существует пустословие безобидное.

– "Мы очень рады, что сегодня оказались здесь и получили возможность с вами познакомиться. Мы давно уже восхищаемся работой вашей компании... у нас с вами так много общего, что..." Все это пустословие.

– "Вы видели вчера по телевизору этот футбольный матч? Вот это была игра! Как вам понравились последние десять минут?"

С таким же успехом речь может идти о погоде, об автомобильных пробках, о прошедших выходных. Все это безобидное пустословие, которое кое-где может оказаться даже полезным. Это просто часть культуры.

Совсем другое дело – пустословие от смущения. Оно не служит никакой полезной цели. Оно просто подчеркивает смущение выступающего – а слушателям до его смущения нет никакого дела.

– "Э-э, большое спасибо, Чарли, за то, что поставил меня в программе сразу после этого человека из Лос-Анджелеса. У меня нет никаких фильмов или видеозаписей, как у него, – только несколько страничек текста. Но я постараюсь, чтобы все прошло по возможности безболезненно".

Этот выступающий смущен из-за того, что плохо подготовился. От таких слов мнение о нем публики нимало не улучшается – он просто пытается скрыть ощущение собственной неполноценности.

Вот еще пример пустословия от смущения:

– "Вы, конечно, знаете об этой проблеме куда больше меня, так что я чувствую себя немного глупо, стоя здесь и собираясь..."

Этот выступающий сообщает нам, что не владеет темой.

Оратору, который признается, что знает меньше своих слушателей, предстоит изрядный стресс. И поделом: он сам посеял сомнения в своей компетентности.

Наконец, есть еще одна разновидность пустословия, которая может быть важна для выступающего, но вызывает у публики ненужное беспокойство:

– "Мне кажется, у меня что-то с желудком. Что вы скажете, если мы устроим небольшой перерыв и я приму таблетку?"

Это значит сообщать публике то, что ей знать незачем. Теперь она начнет беспокоиться о выступающем и пропустит мимо ушей все, что он скажет.

Еще один, последний пример:

– "В последние дни мы только и делали, что колесили по всей стране, – а теперь нам наконец повезло, и мы оказались здесь".

Зачем колесили? Почему повезло? Какой во всем этом смысл?

Пустословие может создавать вокруг выступающего нервную атмосферу. Однако ораторы часто не могут удержаться, чтобы не поведать, что беспокоит их, прежде чем подумать о том, что волнует слушателей.

Без лишнего пустословия предлагаем пять советов на этот счет:

1. Если вы считаете, что необходимо немного расшевелить публику пустой болтовней, пусть это сделает один человек – самый первый выступающий. Публику не нужно расшевеливать перед каждым выступлением – одного раза вполне достаточно. (Бывает, что все заседание сводится к одному лишь пустословию.)

2. Не забывайте, что пустословие – это и есть пустословие. Это прокладка, болтовня, соус, прописные истины, которых на самом деле никто не слушает.

3. Не позволяйте себе предаваться пустословию от смущения – оправдываться в чем-нибудь или извиняться за свои недостатки. Это только привлечет к ним внимание.

4. Не говорите слушателям, что беспокоит вас, если их это никак не касается. Стоит вам упомянуть про свои заботы, как они тоже начнут беспокоиться – это отвлекает их от сути вашего выступления, и оно неминуемо провалится.

5. Старайтесь в первой же фразе взять быка за рога. Одно из самых успешных выступлений на моей памяти в последнее время началось с трех слов: "Информация уменьшает риск". И все дальнейшее было посвящено этой нетривиальной мысли.

Поймите меня правильно – пустословие тоже имеет право на существование, но оно не столь безобидно, как думает большинство выступающих. К тому же оно отнимает очень много драгоценного времени.

Если ваше выступление затянулось, или показалось скучноватым, или навлекло на себя многие другие критические замечания, которые так часто приходится слышать, – не исключено, что все дело в пустословии.

34. ЕСЛИ ПУБЛИКА НАМНОГО СТАРШЕ (ИЛИ НАМНОГО МОЛОЖЕ) ВАС, ЭТО ГРОЗИТ ВАМ ОСЛОЖНЕНИЯМИ

"Этому парню от силы двадцать пять – и он тут учит меня, как надо торговать автомобилями! Да ему в жизни не приходилось иметь дела с дилерами, нанимать штат, арендовать площадку для продажи старых машин. Что он может знать? И я должен доверить ему деньги, которые выделил на рекламу? Да он еще молокосос!"

Это слова торговца автомобилями из Уичиты после совещания, на котором представитель агентства по рекламе излагал свой план весенней рекламной кампании.

"А это еще кто? Да ей не меньше пятидесяти, может, даже пятьдесят пять. И она будет рассказывать мне о положении в оптовой торговле? Она напоминает мою тетю Джейн. Я думал, это будет кто-то вроде меня – человек, который в курсе дела".

А это сказал один журналист, слушая доклад специалистки по маркетингу о тенденциях развития оптового рынка.

Оба выступления происходили одновременно в нескольких сотнях километров друг от друга.

Молодой человек, только что окончивший школу бизнеса, представлял рекомендации своего агентства группе ветеранов торговли автомобилями в Уичите. Каждый торговец оплачивает свою долю расходов по рекламной кампании, так что в ее эффективности они, мягко говоря, крайне заинтересованы.

А специалистка по маркетингу с двадцатипятилетним опытом на совещании редакторов журналов в Нью-Йорке докладывала о результатах анализа, проведенного ее фирмой. Средний возраст присутствовавших в зале, если не принимать в расчет докладчицу, составлял около тридцати пяти лет.

Оба выступающих столкнулись с одной и той же проблемой.

Они имели дело с публикой, которая ожидала оратора совсем иного возраста – и из-за несоответствия возраста авторитет оратора оказался подвергнут сомнению.

Такое случается повседневно. Это не привилегия какой-то одной отрасли или одного региона. В ходе реорганизаций, которые сейчас проводят у себя все больше компаний, отсеиваются обычно служащие среднего возраста – остаются лишь способные, энергичные "младотурки" и опытные, преданные традициям ветераны. Между ними нередко возникает противостояние. Взаимная неприязнь обычно не выходит на поверхность, она кипит где-то в глубине, но отражается на ходе дискуссий. Она создает напряженную атмосферу, которая может перейти в некое само собой возникающее ощущение вины. (Всем ясно, что выступающий не в состоянии изменить свой возраст только потому, что он вызывает неодобрение публики.)

Что делать?

Вот краткий перечень советов и наблюдений, принадлежащих ораторам, которые сталкиваются с проблемой несоответствия возраста почти ежедневно:

1. В ситуациях, когда ваш возраст работает против вас, очень важно, как вы будете одеты. Если вы старше публики, наденьте наименее старомодный свой костюм

(это не означает, что вы должны предстать перед слушателями похожим на последнюю модную картинку из Парижа, – но это означает, что вы должны выбрать из своего гардероба что-нибудь повеселее). Если же вы моложе публики, надевайте самый умеренный из ваших костюмов. Это не означает, что он должен быть траурным, но в нем у вас должен быть по возможности серьезный вид. Вам отнюдь не помешает, если публика подумает, что вы считаете данное заседание крайне важным для себя.

Вывод прост, но важен: старайтесь, чтобы ваша одежда не произвела невыгодного впечатления. Кроме того, для более просвещенной части слушателей ваша жизненная позиция важнее, чем возраст – и вашу одежду они воспримут как зеркальное отражение вашего взгляда на вещи.

2. Подумайте о том, на языке какого времени вы говорите. Если вы старше слушателей, избегайте ностальгии и воспоминаний своей молодости. Стоит вам начать: "Еще тогда, когда я делал первые шаги в бизнесе..." – как большая часть слушателей, особенно те, кто помоложе, тут же отключится, что бы вы дальше ни говорили. Не следует напирать на то, что вы когда-то работали в знаменитых фирмах, давно прекративших свое существование: это вряд ли произведет на кого-нибудь впечатление.

Если же вы моложе слушателей, – старайтесь, обращаясь к ней, избегать таких выражений, как "вы, ребята". Может быть, это и признак непринужденности манер, однако людей постарше это может покоробить.

Не допускайте, чтобы слова, которые вы выбираете, создавали о вас невыгодное впечатление. Прослушайте звукозапись своего последнего выступления – и отредактируйте его, прежде чем выступить в следующий раз.

3. Не забывайте об одном непреложном свойстве человеческой природы, которое работает на вас. Пусть ваши слушатели намного старше или намного моложе, – вот что вы должны держать в голове, выступая перед ними:

Их куда больше интересуют они сами и их проблемы, чем ваш возраст.

Как только вы усвоите этот психологический факт, вам станет ясна (и довольно легко выполнима) ваша тактическая задача:

* Как можно скорее переходите к их проблемам и используйте все ваши познания для их решения. Подготовьтесь заранее. Ни на минуту не позволяйте им думать, что вы явились, чтобы говорить общие слова, какие уже много раз произносили. Это не пройдет – всякая публика считает себя единственной и неповторимой. Покажите им, что приложили немало усилий, чтобы помочь им, действительно помочь, – и возрастной разрыв бесследно исчезнет.

* Не проявляйте покровительственного отношения к их возрастной группе. Не дайте им почувствовать, будто вы смотрите на них со стороны. Вообще не упоминайте о возрасте. Он не имеет отношения к делу. Как только вы займетесь их проблемами, не будет иметь никакого значения, сколько вам лет, какого вы роста и не заикаетесь ли вы. Важно, насколько действенной окажется ваша помощь.

Есть еще несколько прописных истин, которые вам не помешает иметь в виду: спорить с ними не станет ни один слушатель.

* Опыт – лучший учитель, а чтобы набраться опыта, есть один-единственный способ: прожить сколько-нибудь (как правило – немало) лет. Это неплохая рекомендация для тех ораторов, кто уже заработал тяжелым трудом кое-какой жизненный стаж.

* Будущее принадлежит молодым. Может быть, это и несправедливо, но, видимо, так уж обстоит дело. Это дает неплохой шанс молодым ораторам, которые, что ни говори, представляют будущее.

МОРАЛЬ: Примиритесь с тем, какой вы есть, но не давайте публике повода составить о вас отрицательное мнение. Одна актриса любила спрашивать: "Сколько лет вам было бы, если бы вы не знали, сколько вам лет?" Вот столько лет и должно быть вам, когда вы выходите на трибуну.

35. ЧТО ПУБЛИКА ЗНАЕТ (ХОТЯ ЭТОГО ЕЙ НИКТО НЕ ГОВОРИЛ)

Публика, как правило, очень мало что знает об ораторской технике. Скорее всего, она никогда не слышала о "групповой динамике" (да и нимало этим не интересуется). Она имеет лишь самое туманное представление о языке телодвижений. А лекций по патологии речи она отродясь не слушала.

Однако по каким-то таинственным причинам публика знает больше, чем предполагают ораторы. У слушателей есть некое шестое чувство, которое передает в их мозг яркие, четкие – и неизменно верные – сигналы. Никогда не следует недооценивать чуткость публики.

1. Слушатели знают, как вы себя сегодня чувствуете. В первые же девяносто секунд они определяют ваш энергетический уровень. Если вы, встав утром, не можете понять, как именно себя чувствуете, вы это очень скоро узнаете. Слушатели догадаются о вашем самочувствии, и оно тут же передастся им. Если вы проснулись в сварливом настроении, – берегитесь! (Одно личное замечание: Я каждый вечер звоню своей маме, которой девяносто два года, и стою ей снять трубку и сказать "Алло!", как я уже знаю, как она провела день.)

2. Если слушатели вам не по душе, они сразу это почувствуют. Что бы вы ни делали, это будет вызывать у них легкое неодобрение, если не противостояние. Почти любой ответ на их вопрос превратится в проблему. В их голосах будут слышаться напряжение и раздражение. Выступление, на котором бурлит такое подспудное недовольство, напоминает "Титаник", несущийся вперед, в холодную ночь.

3. Если вы выучили свой текст наизусть, слушатели об этом догадаются.

Зазубрив что-то наизусть, вы все время боитесь это забыть. Как только слушатели поймут, что вы выучили свою речь (каждое слово ее звучит так, словно высечено в камне), они начнут волноваться, сможете ли вы добраться до конца. Каждая пауза будет вызывать у них беспокойное чувство, что вы сбились.

МОРАЛЬ: Не учите речь наизусть. Это трудно. Это вызывает у публики беспокойство.

4. Слушатели знают, когда вы лжете. Они знают, когда вы блефуете. Зрительный контакт при этом нарушается, в вашем голосе слышится напряжение. Ваши коллеги беспокойно ерзают. **МОРАЛЬ:** Не вздумайте врать. Это лучший способ добиться отчуждения от слушателей.

5. Слушатели знают, когда вы намерены им что-то продать. Внутренний голос подсказывает им: "Этот гусь хочет всучить нам какой-то товар". Вопреки широко распространенному убеждению, публика не любит, когда ей хотят что-то всучить. Она любит, когда ее развлекают, дают ей советы, даже поучают, но я никогда не слышал, чтобы слушатели говорили: "Ну, надеюсь, что сегодня мне попробуют что-нибудь всучить".

6. Если вы в какой-то момент решите махнуть на все рукой, слушатели тотчас же это почувствуют (и решат, что вы махнули рукой на них). Недавно художественный руководитель рекламного агентства, выступая на одном совещании в надежде заполучить 75-миллионный заказ на рекламу и излагая важнейшую часть своего плана, ска-

зал: "Что-то я тут запутался, ничего не могу понять". Это было сказано как бы в сторону, про себя, но достаточно громко, чтобы публика слышала. У слушателей, которые всегда ждут от вас блестящего выступления, подобная откровенность не вызывает к вам большого доверия. Не приходится винить публику за то, что после этого она пригорюнится и начнет ожидать худшего. А оратор, естественно, будет чувствовать себя так, словно оказался на необитаемом острове.

МОРАЛЬ: Даже если свет в зале погас, слайд-проектор взорвался и даже самые смешные ваши истории не вызывают у публики ни малейшей улыбки, – смело пробивайтесь вперед. Не теряйтесь. Не ослабляйте напора. Не сдавайтесь. Тех, кто останется в живых, нередко ждет оvação.

36. О ЧЕМ ДУМАЮТ ПРО СЕБЯ СЛУШАТЕЛИ

Слушатели нередко погружаются в собственные мысли и предаются праздным размышлениям. Дело в том, что далеко не всем ораторам удастся завоевать их внимание. И тогда слушатели начинают задавать себе самые разнообразные вопросы.

Вот те из них, которыми, возможно, задавались и вы, сидя среди публики. Главное – не забывайте: очень может быть, что те же самые вопросы, касающиеся вас, могут возникать и у ваших слушателей.

ВАЖНОЕ ЗАМЕЧАНИЕ: В каждом из нижеследующих десяти пунктов "он" можно заменить на "она" и наоборот (впрочем, вы это уже знаете).

1. "А он вообще жив?"

Тут может пригодиться "тест на карманника". Дело в том, что карманники – это единственная профессия, представители которой зарабатывают на жизнь исключительно благодаря умению понимать язык телодвижений. Если человек идет быстрым шагом и сосредоточен, к нему карманник никогда не подойдет. А если "жертва" бредет кое-как, как будто сама не знает куда, карманник тут же совершает заход на цель. Среди ораторов много таких, на которых карманники слетались бы, как мухи.

2. "Стоило мне приходиться?"

Этот вопрос обычно задают вскоре после начала выступления. Если на него следует ответ "нет", возникает новый вопрос: "Кто же это меня сюда затащил?" Затем обычно возникает сосущее ощущение, что ближайшие десять минут будут длиться вечно.

3. "А не прикидывается ли он не тем, кто есть на самом деле?"

Если есть хоть малейшее подозрение, что ответ окажется "да", за этим вопросом тянется целая цепочка других: "А на кого работает этот деятель – на меня или на себя?" "Интересно, сколько ему отваяют за это выступление?" "А знает он вообще, что я здесь?" – и так далее. Не следует производить впечатление человека, который прикидывается не тем, кто он есть. Иногда это даже небезопасно.

4. "А он вообще может сказать хоть что-то такое, чего я до сих пор не знаю?" Или это все та же старая пластинка, поставленная на другой скорости? Ново то, что я слышу, или только кажется новым?

5. "Отдает он мне все, что у него есть, – глаза, лицо, тело, мозг, знания, энергию, – или это просто заезжий гастролер?"

6. "Я хоть раз кивнул головой, услышав от него что-то такое, что прозвучало для меня как непреложная истина?" Есть во всем этом хоть крохотное рациональное зерно – или одна только болтовня? Как сказал один специалист по рекламе, "спаси меня Господи от оратора, который топчется по кругу, и круги становятся все шире и шире, пока он совсем не исчезнет из моего сознания".

7. "Я в самом деле его понимаю – или это мне только кажется?" Есть ли здесь вообще что понимать? Если бы сосед спросил меня шепотом: "Что он пытается нам доказать?" – смог бы я четко и ясно, одной-двумя фразами ему ответить? Или начал бы: "Ну, видите ли..."

8. "Обладает ли этот оратор индивидуальностью, которую я буду помнить и год спустя?" А завтра?

9. "Сколько еще времени это будет тянуться?" Такой вопрос обычно сопровождается кашлем, ерзанием и смотрением на часы. По этому поводу один мудрец сказал: "Хотел бы я, чтобы к каждому оратору были подведены провода – тогда, если он заболтается, я смог бы в одно мгновение шибануть его током, чтобы замолчал".

10. "Буду ли я ссылаться на то, что он говорил, – или пересказывать его точку зрения коллегам?" Записал ли я за ним хоть несколько слов? Взялся ли хотя бы кто-нибудь за карандаш? Если никто ничего не записывает, – значит, никто, скорее всего, не считает нужным ничего запоминать. Это плохой признак.

По этому маленькому списку вы можете проверить себя во время своего очередного выступления. А можете воспользоваться им, когда будете репетировать перед зеркалом.

37. "КОМУ ОХОТА УГОДИТЬ ПОД ГРУЗОВИК?"

Двенадцать человек уселись за стол, готовые слушать выступление, которое обещало быть интересным. Мэри-Клер (это не ее настоящее имя, но все остальное – истинная правда) уже много лет работала в штате компании и славилась своим материнским отношением к подчиненным. Она олицетворяла собой всю компанию.

Кроме того, она была менеджером художественного отдела – то есть составляла сметы на материальное снабжение, производство, аудио– и видеотехнику и – что важнее всего – на оплату работы творческого персонала: текстовиков, оформителей и всех прочих, кто рвался к успеху в изменчивом мире рекламы и маркетинга. Многие из них сейчас сидели перед ней.

Сегодня Мэри-Клер почему-то держалась напряженно. Голос ее звучал так, словно его пропустили через мясорубку. Очень скоро всем стало ясно, почему.

Тема ее выступления обрушилась на головы слушателей, словно метеорит в мягкой упаковке. "Предстоит некоторое сокращение сметы", – сказала она чуть охрипшим голосом. Присутствующие должны изыскать возможности "сэкономить средства" – "это задача, в сущности, творческая", как пояснила она. Придется урезать расходы, сократить непроизводительные затраты времени (она "никогда не одобряла людей, которые глазают в окно, когда на носу срок сдачи работы"). "Экономить полезно, – сказала она, – это означает, что все должны работать не только больше, но и лучше".

Один за другим Мэри-Клер называла пункты сметы, подлежащие сокращению. Казалось, она уже вполне овладела собой и говорила энергично, резко, постоянно возвращаясь к мысли, что экономия помогает в творчестве. "Экономия оказывает целебное действие", – сказала она и на этом закончила. "Целебное действие".

Первый вопрос просвистел в воздухе, как метательный нож.

– Вы просто ставите нас в известность об этих сокращениях или хотите знать наше мнение?

За столом слышался легкий шумок недовольства.

– Я передаю вам то, что мне было сказано, – ответила она. – Смета должна быть урезана.

– А вся остальная мура, которую вы тут развели? – спросил кто-то еще. – Вы в самом деле считаете, что наша работа станет более творческой, когда на нее будут давать меньше денег? Не думаете же вы, что мы на это клюнем? Это же абсолютная чушь!

Мэри-Клер не смогла заставить себя повторить эти слова.

– Называйте это, как хотите, – сказал она. – Но если вы намерены и дальше здесь работать, вам лучше бы изменить свое отношение к этому. Впредь дела здесь будут вестись более экономно, а в результате улучшится и качество работы. Так я понимаю свою задачу – и точно так же рекомендую вам понимать свою. Очень рекомендую.

Вот. Это слышали все. Неприкрытая угроза. Наступило молчание, вопросов больше никто не задавал. Один за другим сотрудники вставали и выходили. Мэри-Клер собрала свои заметки. День начался скверно.

ЧТО МЫ УСВОИЛИ?

Когда выступающий начинает отчитывать слушателей, ничего хорошего из этого не выходит. Страх – никуда не годный побудительный мотив. Люди, вынужденные трудиться из-под палки, по принципу "сделай или умри", становятся похожи на туго натянутые струны. Они действуют друг другу на нервы. Вместо дружной работы, которой можно было гордиться, появляется сопротивление силе, от которой исходит угроза. Отношение к делу меняется. Атмосфера становится напряженной.

Я ни разу еще не видел, чтобы имел успех оратор, который наезжает на слушателей, словно грузовик, нагруженный претензиями. Такое случается чаще, чем вы думаете. И даже в таких местах, где еще несколько лет назад это показалось бы невысказанным.

"АЙ-БИ-ЭМ" ОТЧИТЫВАЕТ СВОИХ

Например, в "Ай-Би-Эм". Эта компания, всегда опережавшая время в вопросах подбора и удержания своих служащих, недавно решила напустить на них страху.

– Все здесь совершенно разболталось. Положение критическое, а они чувствуют себя прекрасно, как ни в чем не бывало, – возмущенно говорил президент компании. – Я всю жизнь занимаюсь сбытом и всегда считал, что стоит упустить выгодную сделку, – и мне не удержаться на своем месте. Объясните им, что и они могут не удержаться на своем месте, если будут упускать сделки, – отчитывал он сотрудников, обращаясь, правда, лишь к начальникам отделов и поэтому не боясь услышать возражения. В своей долгой речи дав волю гневу, он напоминал грузовик, доверху полный обид и претензий.

Еще недавно время ни одна крупная компания не имела такой четко сформулированной политики, как "Ай-Би-Эм". "Мы не дадим вас в обиду" – вот каким был в 60-е годы ее боевой клич, и каждый клиент знал, что "Ай-Би-Эм" его не подведет. Столь обязывающее обещание вселяло в сотрудников гордость за свою фирму и придавало им сил.

А теперь начальникам отделов приказано приструнить подчиненных – и уволить тех, кто проявляет недостаточное рвение.

Клиенты – и настоящие, и будущие – разумеется, не смогут не уловить вызванный этим страх. Страх всегда виден. Боязнь увольнения – это совсем не то, что чувство

ответственности, которое не позволяет подвести партнера. Страх только изматывает, а чувство ответственности придает силы.

Выступление, в котором слушатели получают выволочку, непременно плохо скажется на их моральном состоянии и вселит в них страх.

Утратив уважение к слушателям, вы сами теряете уважение слушателей. Так случилось с Мэри-Клер. И с президентом "Ай-Би-Эм". Так случится и с любым другим, кто вздумает отчитывать своих подчиненных.

НЕ ОБЕСКУРАЖИВАЙТЕ СЛУШАТЕЛЕЙ

Суть всякого выступления должна быть позитивной. Это не означает, что нужно обязательно подслащивать горькую пилюлю. Это означает только, что слушатели должны выходить из зала, чувствуя большую уверенность в себе, а не меньшую. Больше думая о своих сильных сторонах, чем о слабостях.

Придя домой, каждый из них должен рассказать своей жене, мужу, детишкам – всем, с чьим мнением он считается, – что начальник доверил ему более важную и трудную работу, а не разуверился в его способности делать самые простые вещи.

Обескураживать слушателей – большая глупость.

От этого у всех портится настроение – за исключением разве что самого выступающего. Всякий, кому становится легче после того, как он выскажет людям, какие они лентяи и бездельники, скорее всего, просто норовит переложить ответственность на их плечи вместо того, чтобы взять ее на себя. Вполне возможно, что в следующий раз люди начнут вставать и уходить еще до того, как он закончит. И их трудно винить. Кому охота угодить под грузовик?

38. ЧЕЛОВЕК В ФУТЛЯРЕ

Одно из самых лучших выступлений на тему о том, как надо выступать, я слышал от одного молодого человека по имени Джим Уайз, который заведовал художественным отделом одного рекламного агентства.

Вот как это мне запомнилось.

...Он начал с того, что высказал свой главный тезис: чтобы действительно дойти до сердца публики, нужно оторваться от повседневной рутины своей собственной жизни и посмотреть на все глазами слушателей.

Все верно. Публика приготовилась выслушать его рассуждения на эту тему. Однако Джим, как и большинство выдающихся ораторов, припас для нее сюрприз.

Продолжая говорить, он запустил руку в карман брюк и вытащил рулон белой клейкой ленты.

– Видите ли, каждый из нас живет как бы в футляре.

Неожиданно он опускается на одно колено и начинает отматывать ленту от рулона. Со свойственным его профессии художественным вкусом он изображает лентой на полу контур футляра, а сам оказывается внутри него.

Все это время он продолжает говорить:

– Этот футляр для каждого из нас – наша привычная повседневная жизнь. Каждый день мы встаем в одно и то же время, чистим зубы одной и той же пастой, едим на завтрак одно и то же, читаем одну и ту же газету, едем одной и той же дорогой на одну и ту же работу, глазеем в одно и то же окно – и, скорее всего, говорим одно и то же одним и тем же людям. Понимаете? Этот наш мир превращается в футляр, в котором мы заключены.

Он поднимается на ноги, все еще стоя в своем футляре, контур которого хорошо виден на полу. Он смотрит вниз, на этот контур, обозначенный белой лентой.

– Нужно только одно – выйти из своего футляра.

Сделав шаг, он выходит из очерченного на полу контура и начинает шагать взад и вперед. Видно, что теперь он чувствует себя свободнее, что говорить ему стало легче. Атмосфера в зале изменяется, и сам зал почему-то кажется просторнее.

А Джим рассказывает нам, как можно взглянуть на мир чужими глазами.

– Если я хочу лучше понять, скажем, человека, который пишет мне тексты, я сажусь и пробую написать что-то сам. Чтобы осознать, что ты чувствуешь, когда заполняешь лист бумаги словами или пытаешься выразить мысль, которая до сих пор существовала у тебя в голове лишь в виде картинки.

Потом Джим рассказывает, как он поступает, когда между ним и его женой возникает спор.

– Понимаете, я стараюсь посмотреть на дело ее глазами (хоть это и не всегда легко). А уж если ничего не получается, говорю себе: "А как бы поступил на моем месте Элвис Пресли?".

Нелепая мысль, – однако сам принцип вполне серьезен.

Большинство из нас живет день ото дня внутри футляра, который мы построили сами для себя. И наши выступления страдают ограниченностью взглядов: ораторы-самоучки обычно и не задумываются о том, что происходит в голове у слушателей.

Если вы хотите внушить кому-то что бы то ни было, попробуйте сначала ненадолго заглянуть во внутренний мир этого человека.

Это не так уж сложно.

* Если вам предстоит выступить перед публикой, большинство которой составляют биржевые брокеры, – свяжитесь со своим брокером и спросите его (или ее), нельзя ли вам посидеть несколько часов у него (или у нее) в конторе, чтобы пропитаться атмосферой бурлящего жизнью финансового центра. Послушайте, кто звонит сюда по телефону и по каким поводам. Какие возникают проблемы. Последите за тем, как меняются курсы ценных бумаг, и попробуйте уловить намечающиеся тенденции. Прислушайтесь к языку, на котором говорят на Уолл-стрит. Проникнитесь ощущениями, которые испытывает брокер, сидя в своем кабинете, напоминающем паровой котел под высоким давлением.

* Если вам предстоит выступить перед ассоциацией бакалейщиков, проведите утро в супермаркете – присмотритесь к работе заведующего, расспросите служащих, попробуйте ощутить их проблемы. Или хотя бы снимите трубку и позвоните трем-четырем заведующим магазинами. "Как идут дела? Кто ваши главные конкуренты? Что происходит с ценами на продукты? Каковы ваши прогнозы на будущее?" Скажите им, что вам предстоит важное выступление перед представителями их профессии. Они не откажутся с вами поговорить.

Вы должны вылезти из своего футляра и выяснить, что происходит во всех остальных футлярах – особенно в тех, в которых проводят жизнь ваши слушатели. Помните: они будут оценивать вас и ваше выступление изнутри своих футляров. И вам будет полезно знать, каково им живется там, внутри.

Джим Уайз закончил свое выступление. Он аккуратно отклеил ленту от пола, – но символ, который только что был здесь изображен, навсегда врезался в память тех, кому повезло слышать это выступление.

39. ПУБЛИКЕ НАДО ДАТЬ ПЕРЕДЫШКУ – НО КОГДА?

Прошу вас, нельзя ли сделать перерыв, мне надо в туалет)

Если вы получили вот такую записку, помятую и дышащую отчаянием, – это значит, что вы говорите слишком долго без перерыва.

Существуют и другие сигналы, означающие: "Дайте нам передохнуть". И вы должны безошибочно их распознавать.

Недавно я присутствовал на одной многословной, скучной пьесе, которая продолжалась час сорок пять минут без перерыва. Примерно через сорок минут я начал разглядывать зрителей и зарисовывать характерные признаки скучающих людей, с нетерпением ожидающих антракта.

Голова опущена, правая рука прикрывает глаза. Через некоторое время - голова опущена, глаза прикрывает левая рука.

Человек пристально разглядывает стекла своих очков, как будто то, что он видит и чувствует, объясняется каким-то их дефектом.

Голова подперта рукой, как будто человек в обмороке.

Очки сняты, руки сложены на груди, правая нога упирается в перекладину переднего стула, потом ее сменяет левая.

Человек протирает глаза, словно пытаясь стереть то, что он видит, и не дать себе заснуть.

Указательный палец, упершийся в висок: "Что бы все это могло означать?"

Голова, решительно повернутая прочь от сцены - он не желает в этом участвовать. Рука защищает от повреждений мозг.

Глубокие, тяжкие вздохи: "Сколько еще я смогу выдержать?"

Человек дергает себя за ухо - он не желает слушать.

Костяшки пальцев беззвучно постукивают по стулу.

Руки сложены на груди, нога на ногу, голова понуро опущена. "Попался. Выхода нет".

Это просто удивительно, как обычно снисходительна и вежлива публика. Она может выдержать очень многое. Но если она нуждается в передышке, признаки этого всегда заметны. Люди начинают шевелиться, нервно ерзать на стуле, раскачиваться всем телом, шаркать ногами. Им неудобно, они с нетерпением ждут перерыва.

А когда терпеть становится невозможно, слушатели могут перейти и к более решительным действиям.

* Кто-нибудь выкрикивает: "А как насчет перерыва?" Его возглас подхватывают другие, стеснявшиеся оказаться первыми, но более чем готовые присоединиться к общему хору.

* Один за другим слушатели встают и выходят. Они ничего не говорят – просто выходят. Всем ясно, куда они направляются.

Когда публика идет на все это, от отчаянных записок до дружного бегства из зала, вы, выступающий, обязаны выполнить свой долг.

Объявите перерыв. Отпустите их, бедных.

Но вы знаете, и они тоже знают: вы выжидали слишком долго. Всегда лучше предвидеть потребности публики, чем удовлетворять их, когда они стали непреодолимыми.

Здравый смысл подсказывает правило, пригодное для большинства случаев: объявляйте перерыв каждые полчаса. Он может продолжаться всего пять минут, но объявлять его нужно неукоснительно.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ: Объявив перерыв и назначив время, когда слушатели должны вернуться на места, поручите кому-нибудь из публики проследить, чтобы все вернулись вовремя. Это производит действие, интересное в нескольких отношениях. Во-первых, человек, которому вы это поручили, вдруг преисполняется чувством ответственности. Во-вторых, ваше поручение вызывает доброжелательные смешки. И в-третьих, это снимает с вас обязанность загонять людей в зал и позволяет заняться чем-нибудь другим (а чем именно, – об этом немного позже).

Мысль о том, чтобы каждые полчаса устраивать перерыв, не нова. Теле-шоу продолжают, как правило, не больше получаса. Многие спортивные состязания делятся на таймы – например, в матчах, проводимых Национальной баскетбольной ассоциацией, один тайм – это двадцать четыре минуты чистого игрового времени. Пьесы и мюзиклы обычно разделены на два или три акта, и редко какое представление продолжается намного дольше двух часов.

Если людям нелегко долго отсидеть на самом модном бродвейском шоу или на спортивном состязании высочайшего уровня, какой из этого следует вывод касательно вашего выступления?

Не обижайтесь, – но людям надо давать передышку. Этого требуют даже простые правила вежливости. "Ох, – возразит иной оратор, – что-то мне не хочется это делать. Мне отведено определенное время, за которое я должен изложить очень обширный материал". Или: "Стоит мне объявить перерыв, как вся публика разбежится". Или: "Наша программа обычно так затягивается, что на перерывы времени не остается".

ВОТ ЧТО СЛЕДУЕТ ИМЕТЬ В ВИДУ: в ту минуту, как вы начинаете беспокоиться о себе – о том, как много материала вы должны изложить, как мало времени вам осталось и так далее, забывая при этом о состоянии ваших слушателей, – вы рискуете оказаться в весьма трудном положении. Собственные нужды публика обычно ставит впереди ваших.

Кроме того, что перерыв – приятный маленький подарок публике, он может оказаться полезным и вам.

Перерыв дает вам возможность проверить, как идут ваши дела. Если вы не чувствуете реакции публики, воспользуйтесь перерывом и спросите двух-трех человек, каково их неофициальное мнение. Возможно, происходит нечто такое, о чем вы даже не догадывались. (Кто знает – может, их беспокоят перемены в руководстве или волнует перспектива потерять часть клиентуры? Получив такую информацию, вы сможете лучше ориентироваться, а чем больше вы знаете о своих слушателях, тем лучше.)

Если по ходу выступления вы заметили какие-нибудь помехи, перерыв позволит вам предпринять что-то по этому поводу. Может быть, в зале слишком жарко. Или слишком холодно. Или вентилятор гудит, как молотилка. Или мигает освещение. Вы сможете по меньшей мере спросить кого-нибудь, нельзя ли что-нибудь сделать. (Всегда лучше исправить это в перерыв, а не во время выступления. Монтер, карабкающийся на стремянку, сильно отвлекает публику.)

Ну вот, идут – слушатели гурьбой возвращаются с перерыва. Возможно, вы успели внести какие-то изменения в свою речь с учетом услышанных замечаний. Возможно, в зале стало удобнее. Возможно, кто-нибудь из коллег дал вам несколько важных советов.

Одно можно сказать с уверенностью: слушатели выглядят куда бодрее. (Может быть, они просто успели позвонить по телефону и услышать какие-нибудь хорошие новости.) А что важнее всего – они благодарны вам и готовы слушать вас со всем вниманием. Теперь ваши шансы повысились. А это должно быть хорошей новостью для вас.

"Никому не говорите, что это я сказал вам то, что сейчас скажу..."

Когда вы объявите перерыв, слушатели разбредутся кто куда – одни звонить по телефону, другие покурить, а третьи – в туалет.

Нижеследующий совет касается именно последней группы.

Если вы хотите узнать, как в действительности воспринимается ваше выступление, поспешите в соответствующий туалет сами. Притаитесь в кабинке и прислушайтесь. Голоса, которые вы услышите, – это голоса вашей публики, и она выскажет все, что в данный момент думает о вашем выступлении. "Ну как?" – спросит один голос. "Ничего, но я хотел бы услышать больше подробностей", – ответит другой. Или: "Уж очень нудно". Обладатели голосов выходят, и вы тоже можете выйти, точно зная, что вам делать дальше. Этот на первый взгляд нелепый прием можно применить как в мужском, так и в женском туалете (так мне, во всяком случае, говорили).

40. КАК ЗАБЫТЬ О ПУБЛИКЕ И УВИДЕТЬ ЛИЦА СЛУШАТЕЛЕЙ

Профессиональные игроки в гольф никогда не думают об опасностях, которые повергают в ужас новичков.

Огромная лужа перед самой лункой? Забудьте о ней! Думайте о том, как попасть мячом в лунку.

То же и с профессиональными ораторами. Во время выступления они никогда не видят публики. Они сосредоточивают внимание на отдельных людях. Они стараются устанавливать контакты с ними по одному, по очереди.

Это позволяет преодолеть страх перед публикой, уменьшает волнение и намного облегчает общение.

У профессиональных ораторов есть еще один прием, о котором вам следует знать. Они смотрят на лица немного не так, как обычные люди. Видя глаза, уши, губы, лбы и другие части физиономий, они читают то, что там написано.

Вы, вероятно, слышали о языке телодвижений.

Давайте прислушаемся к языку мимики – и посмотрим, что вы, оратор, можете из него извлечь.

МИМИЧЕСКИЙ ЯЗЫК

Нахмуренный лоб означает, что человек с чем-то не согласен.

То же самое относится и к бровям.

Рука, закрывающая лицо или какую-нибудь его часть, - это сигнал, который свидетельствует об опасениях, колебаниях, нерешительности.

Окончательный приговор раньше всего можно прочесть в глазах.

По глазам можно точнее всего определить, насколько человеку интересно слушать. Диапазон здесь широк - от пристального взгляда до опущенных в дремоте век. А у этого человека взгляд стеклянный.

Еще один хороший признак заинтересованности. Поднятые уголки рта говорят о согласии с вами, опущенные - о несогласии, сжатые губы - о том, что человек еще не принял определенного решения.

"Когда же этот оратор начнет говорить обо мне?"

Тип А - сосредоточенный, внимательный, заинтересованный, озабоченный (типичный перспективный клиент).

Тип Б - желающий всего лишь услышать что-нибудь интересное и развлечься (типичный член обеденного клуба).

Слушатели легко погружаются в собственные мысли.

Этот запоминает только зрительные впечатления. 90% услышанного он забудет.

Этот никогда не забывает о времени (если только не принадлежит к типу Б).

41. ЯЗЫК ТЕЛОДВИЖЕНИЙ: БЕЗЗВУЧНЫЙ СИГНАЛ ТРЕВОГИ

Вот тяжелый случай, с которым вы вполне можете столкнуться.

Возможно, вы никогда не встретитесь с этим человеком. Но он может появиться на каком-нибудь совещании, где выступаете вы, – и от него будет отчасти зависеть успех вашего выступления.

Допустим, что это мужчина лет сорока пяти, хорошо одетый, с виду служащий. Он сидит у центрального прохода в третьем ряду. Он может не произнести ни единого

слова. Больше того, не исключено, что вы вообще не обратите на него внимания почти на всем протяжении своего выступления.

Но в какой-то момент он бросится вам в глаза. Он сидит в такой красноречивой позе, что она не может не вызвать у вас беспокойства. Это сигнал. Словно кто-то молча размахивает флагом, предупреждающим об опасности.

Этот случай заслуживает подробного рассмотрения, потому что сигнал, который подает этот человек, легко заметить и распознать.

Очень может быть, что он неплохой человек. Он сидит на одном из этих дурацких стульев с выдвигающейся доской для записей, какие можно встретить в старых лекционных залах. Но несмотря на свободную позу, все его телодвижения подаются сигналы, которые вы как оратор обязаны уметь читать.

Этот человек отключился. Он здесь, но его нет. Он не только мысленно отсутствует, но и физически отгораживается от вас. Нет ничего яснее этих сигналов.

Он отвернулся от вас всем телом. Голова его повернута в сторону. Глаза открыты, но не встречаются с вашими. Тело расслаблено и откинута на спинку стула. Он словно завернулся в собственные конечности. Одна рука защищает грудь, кисть ее сжимает другую руку, засунутую в карман и неподвижную (заметьте, что он отложил свой блокнот, – это еще один тревожный сигнал). Ноги скрещены в защитной позе. Ступни обращены к оратору, а мозг – в противоположную сторону. Что еще? Он снял очки – очевидно, они ему больше не нужны. Зато часы на виду – он держит их прямо перед опущенными глазами. Вся его поза выражает покорность судьбе. Он нетерпеливо ждет, когда вы закончите.

Чем опасен для вас этот человек? Тем, что другие слушатели видят его отношение к вам, и это может оказаться заразительным. А может быть, он здесь начальник, и все решат, что он таким образом демонстрирует свое мнение о вашем выступлении. Он омрачает атмосферу, порождает отрицательные эмоции, из-за него общее настроение в зале может обратиться против вас. Для этого достаточно всего одного человека, сидящего в такой позе, особенно если он пользуется тем или иным влиянием.

Что вам делать?

КАК ПРОТИВОДЕЙСТВОВАТЬ ОПАСНОЙ ПОЗЕ

Чтобы преодолеть дурное влияние чьей-нибудь позы (такой, как поза того человека у прохода в третьем ряду), вы должны посмотреть правде в глаза и исходить из того, что вина тут ваша. Или хотя бы немалая часть вины. Может быть, он не согласен с вашей точкой зрения. Может быть, он все это уже слышал. Может быть, он чувствует, что обойден вниманием. Может быть, вы так и не коснулись проблемы, которая его волнует. Может быть, думает, что вы перехватили у него инициативу. Какова бы ни была причина, прав он или не прав, его поза, телодвижения и мимика ясно говорят вам, как он чувствует себя в данную минуту.

Настало время принять решительные, но хитроумные меры. Если вы внезапно обрушитесь непосредственно на него, ему это не понравится. Не следует относиться к нему свысока. Но вы можете попытаться встретиться с ним взглядом, чтобы сократить пропасть, лежащую между вами, и дать ему ощутить ваше внимание. Как только вам удастся установить хоть какой-нибудь контакт, добиться хоть какой-то реакции, можете спросить его, коснулись ли вы всех вопросов, которые его интересуют. Дайте ему время. Ему понадобится несколько секунд на то, чтобы очнуться. Пусть почувствует, что вы им интересуетесь. Если он по-прежнему не будет реагировать, не ставьте на нем крест (никогда не ставьте крест на слушателях!). Отступите, снова приблизьтесь к нему, маневрируйте. Не позволяйте одному человеку вас размагнитить. Но обязательно

возвращайтесь к нему снова и снова. Нет, вы не сердитесь. Вы не навязчивы. Вы не склонны к конфронтации. Вы проявляете к нему внимание – он вас действительно интересуется. (Возможно – это бывает – он вам даже нравится.) Спросите его, что он мог бы посоветовать, исходя из собственного опыта. Не сводите с него глаз (это самый лучший способ до него достучаться), втягивайте его в разговор. Стоит ему изменить позу, выпрямиться, податься вперед, к вам, – и вы почувствуете, как изменилась вся атмосфера в зале. Туча рассеялась. Дело снова идет на лад.

Кто-то когда-то сказал: "Человек может лгать – но его тело не лжет никогда". Может быть, это слишком категорично, – но вам не помешает время от времени поглядывать на того человека у прохода в третьем ряду.

42. "ЕСЛИ БЫ ВЫ ДАЛИ МНЕ СВОИ ТЕЗИСЫ..."

Начался перерыв. Я выступал перед группой банкиров из Новой Англии – и первые полчаса моего выступления закончились. Оставался еще час.

Публика выстроилась в очередь у стола, где раздавали кофе, потом все набрали себе пончиков и сдобных булочек и стояли кучками, оживленно разговаривая.

Одна молодая женщина поела пончик, стараясь не расплескать чашку кофе, которую только что налила. Она стояла одна, и я решил ее порасспросить.

– Скажите честно, как у меня получается? – спросил я.

Она вежливо улыбнулась, не переставая жевать пончик, и задумалась над ответом. По ее симпатичному, открытому лицу я видел, что сейчас она откровенно выскажет мне все, что думает.

– Пожалуй, неплохо, – ответила она. – Может быть, даже очень неплохо.

– Вы могли бы мне что-нибудь посоветовать?

– Немного трудно записывать за вами, – сказала она. – Мне кажется, публика любит, когда ей раздают какие-нибудь тезисы, а вы как думаете?

– Наверное, вы правы.

До сих пор я никогда еще об этом не задумывался.

– Ну, конечно. Как я смогу написать отчет, если вы не дадите мне тезисы? А если я не смогу написать отчет, как я докажу, что была здесь?

Она отпила глоток кофе. Мне все стало понятно.

– Слушатели вроде нас – по крайней мере, большинство их – обязаны отчитаться перед своим начальством. Вы понимаете – хотя бы доказать, что мы здесь действительно были. А без записей это не так легко сделать. Нам нужны тезисы.

Она была так непоколебимо уверена в этом, так логична, так права. Скажите людям, что есть шесть пунктов, которые они, по вашему мнению, должны выполнить, – и они инстинктивно схватятся за карандаши и приготовятся записывать. Вероятно, это привычка, сохранившаяся с институтских времен. Или какое-то глубоко укоренившееся представление о важности записанного. Тезисы – что бы в них ни было написано – безмолвно говорят: "Это вы должны запомнить".

После разговора с этой молодой банковской служащей мне вдруг все стало ясно. Если вы не дадите своим слушателям перечень основных положений того, что говорите, – они подсознательно решат, что вы не сказали ничего такого, что стоило бы записать. Это становится оправданием их невнимательности и позволяет им предаться посторонним мыслям (к чему слушатели вообще весьма склонны).

"Тезисы" приносят пользу и по другой причине. Если вам когда-нибудь говорили, что вашим выступлениям недостает содержательности, подготовьте тезисы. Вы

обнаружите, что само составление тезисов заставит вас сконцентрировать информацию, которую вы хотите сообщить, и она в самом деле станет более весомой.

Обязательно объявите, сколько основных положений вы намерены затронуть. Это производит магическое действие. Все примутся писать, как сумасшедшие. Вы почувствуете, как возрастет активность аудитории – подавшись вперед, все с шелестом переворачивают страницы, роются в бумагах в поисках карандаша или ручки. Зал оживает.

Помогите им, насколько можете. Оркеструйте эту церемонию. Можете выписать основные положения на доске или на плакате (это дает слушателям больше времени для записи). Или приготовьте слайд-фильм – серию слайдов, каждый из которых содержит отдельный тезис.

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ: Ни в коем случае не раздавайте печатный текст. Люди начинают его читать вместо того, чтобы слушать вас. И вернуть их внимание нередко оказывается нелегко.

Поняв, как важны тезисы для людей, ищущих знаний (и обязанных отчитываться перед своими начальниками), я поклялся, что если когда-нибудь напишу книгу, она будет вся пересыпана самыми разнообразными списками тезисов. Вы найдете их здесь чуть ли не в каждой главе.

43. БОЛЬНЫЕ МЕСТА ПУБЛИКИ (Одно неосторожное замечание способно погубить любое выступление)

Одна из жемчужин ораторской премудрости гласит, что публика в целом реагирует на личные оскорбления гораздо острее, чем отдельные личности. Это действительно так.

Человек может пропустить неосторожное замечание мимо ушей, сочтя его случайным или не заслуживающим внимания. ("Я один его слышал, и к тому же, возможно, неправильно его понял".)

Но когда то же самое замечание срывается с языка во время выступления перед публикой – реакция зала бывает мгновенной: все воспринимают его как оскорбление, нанесенное целой организации или всей данной местности. На это невозможно не обратить внимания, этого нельзя простить. Ведь это слышали все!

Самое лучшее, что может в такой ситуации сделать оратор, – это собрать чемодан и взять билет на первый же самолет. Его дело обречено, потому что он задел больное место публики и оскорбил ее чувства.

Не приходилось ли вам быть свидетелем какой-нибудь из этих, казалось бы, незначительных, но роковых ошибок (или, может быть, совершать их самому)?

* Саркастическое замечание о городе, в который вы приехали. Предположим, что вас пригласили в Буффало, чтобы выступить перед группой местных бизнесменов. Идет снег. Вы с трудом добрались до Буффало – вылет самолета был задержан. Это было просто ужасно. Вы выходите на трибуну, бросаете грустный взгляд за окно, где по-прежнему идет снег, и говорите: "Ну вот, наконец мы в вашем замечательном Буффало". Слушатели улыбаются, но в то же время их передергивает. Вы начинаете свое выступление, но публика вас не слушает! Все они живут в Буффало, владеют домами в Буффало, занимаются бизнесом в Буффало. Может быть, многие даже родились в Буффало. Они любят Буффало – и терпеть не могут людей, которые позволяют себе такие шуточки по поводу Буффало.

ПЕРВЫЙ ЗАКОН ОРАТОРСКОЙ ЭТИКИ: Не обижайте города, в котором ходите. Люди очень обидчивы, когда речь идет о месте, где они живут. Им оно нравится. Куда бы вы ни приехали, выступать или просто по делам, имейте в виду, что это просто замечательное место. Вы от него в восхищении. И вы этого не скрываете, потому что так оно и есть.

* Нелестное высказывание о той или иной возрастной группе. Представьте себе такую картину (это случалось не раз): руководительница отдела сбыта докладывает начальству о своих дальнейших планах. Она говорит о предполагаемых расширенных распродажах, которые должны охватить покупателей в возрасте от 55 до 65 лет, заметив между прочим, что хотя эти более зрелые люди могут несколько подпортить "молодежный образ" продукта, их покупательная способность намного выше.

Среди публики сидит вице-президент корпорации, которому только что стукнуло 55. Он гордится своей юношеской талией, своей энергией, своей активной половой жизнью. Он не любит слышать ничего такого, от чего он мог бы почувствовать себя "стариком". Эти слова вызвали у него чувство отчуждения от выступающей и лишили всяких шансов на одобрение программы, которую она предлагала.

ВТОРОЙ ЗАКОН ОРАТОРСКОЙ ЭТИКИ: Не делайте неодобренных замечаний, касающихся возраста. Если вы говорите об определенных возрастных группах, избегайте стереотипов. Те, кому за 60, необязательно "старые". Те, кому за 40, необязательно "пожилые". Такие определения способны погубить вас, и даже самое блестящее выступление не спасет положения. Имейте в виду: Вы и представления не имеете, сколько лет слушателям.

* Неосторожное обращение к кому-нибудь из слушателей, у кого в последнее время дела идут совсем плохо. Это постоянно случается на совещаниях сбытовиков. Руководитель отдела сбыта выходит на трибуну и приветствует публику. Зал битком набит служащими фирмы. Они полны оптимизма и надежд на успех. Взгляд выступающего падает на Чарли (все тут знают нашего старого доброго Чарли). По залу разносятся обращенные к нему слова: "Нам особенно приятно видеть здесь Чарли. Последний год на участке, за который отвечает Чарли, выдался нелегким, но мы все уверены, что на этой конференции Чарли получит хороший заряд новых идей и, вернувшись домой, снова заработает так, как он умеет, – ведь мы прекрасно знаем, на что он способен".

Все это время Чарли беспокойно ерзает на стуле. Он был бы рад заползти под ковер. И тут, в довершение неловкости, выступающий выкрикивает: "Верно, Чарли?" Все смотрят на Чарли, а тот выдавливает из себя улыбку, которая могла бы прийтись по душе только палачу-садисту.

ТРЕТИЙ ЗАКОН ОРАТОРСКОЙ ЭТИКИ: Не привлекайте внимания к чьим-нибудь неудачам, даже если у вас самые добрые намерения. Вы никогда не поднимете настроение неудачника, обращаясь к нему со словами ободрения, лишней раз напоминающими о его неудачах.

* Привычка небрежно похлопывать кого-нибудь из слушателей по спине, класть руку ему на плечо и вообще дотрагиваться до любой части его тела. Стоит выступающему прикоснуться к кому-то из публики, как в головах у всех остальных загорается красный свет: "Что это он делает?". А если это лицо противоположного пола, красный свет сопровождается тревожным воем сирены. Каким бы невинным ни было ваше прикосновение, оно может нести в себе смысл, совершенно затмевающий содержание вашего выступления. Кроме того, большинство людей не любят, когда их трогают. Это унижительный признак покровительственного отношения. (У меня одно время был на-

чальник, который постоянно обнимал меня за плечи и прижимал к груди. Рост у него был два метра десять, и я в такие моменты чувствовал себя каким-то карликом.)

ЧЕТВЕРТЫЙ ЗАКОН ОРАТОРСКОЙ ЭТИКИ: За исключением рукопожатий, никогда не прикасайтесь ни к кому из слушателей. Не вторгайтесь в их "личное пространство" – оно простирается на тридцать сантиметров во все стороны. Да, в телевизионных шоу можно видеть ведущих, которые целуют всех подряд. Это совсем другое дело. (На мой взгляд, это тоже отвратительно, но это все-таки другое дело.) Ведущие телеигр воспринимаются как "члены семьи", а члены семьи действительно время от времени целуются. А когда выступаем мы с вами, физические контакты нам противопоказаны. Это означает злоупотребление ролью лидера, учителя, докладчика. Мы можем стараться растрогать слушателей, но не должны трогать их руками.

* Оборонительная позиция, побуждающая возражать на критические замечания. Вы закончили свое выступление и переходите к ответам на вопросы. Некоторые ваши рекомендации подвергаются критике – и это те самые, которые вы готовили особо тщательно, применяясь к нуждам именно этой аудитории. Вы действительно изо всех сил старались, чтобы это было как раз то, что им, по их же словам, нужно. А теперь они ставят все это под сомнение. Особенную настырность проявляет один субъект. Он вам уже надоел. "Послушайте, – не выдерживаете вы, – да ведь вы же сами просили меня это вставить. Я об этом говорить не собирался. Это вы меня заставили".

Критикующий неожиданно сам оказывается в положении критикуемого. А выступающий вдруг превращается в прокурора: "Это не моя вина, – утверждает он, – а ваша!". Публика вынуждена занять оборону. Выступающий сам разрушил свой авторитет, переложив ответственность на чужие плечи. Это проигрышная ситуация. И все предложения выступающего обречены на неуспех.

ПЯТЫЙ ЗАКОН ОРАТОРСКОЙ ЭТИКИ: Не ополчайтесь на публику. Она имеет право критиковать вас. Но если вы критикуете ее за то, что она критикует вас, она для вас потеряна. Можете выдвигать свои аргументы, но нельзя поднимать людей на смех. Искушение иногда может быть очень сильным, но если вы позволите себе ему поддаться, это удовольствие дорого вам обойдется.

* Раздражающее обыкновение забывать имена самых важных для вас людей из тех, кто сидит в зале. Если человека зовут Том, он не любит, когда к нему обращаются "Гарри". Всякому дорого его имя. Оно дано ему отцом и матерью. Если вы спрашиваете мнение слушательницы по какому-нибудь поводу, называя ее при этом Мартой, хотя ее зовут Марлин, у нее создается впечатление, что вас на самом деле вовсе не интересует ее мнение.

ШЕСТОЙ ЗАКОН ОРАТОРСКОЙ ЭТИКИ: Составьте список имен и должностей всех, кого вы рассчитываете увидеть на своем выступлении. Произнесите их имена вслух по меньшей мере по десять раз, чтобы потом не перепутать. Если совещание происходит за столом, то поставьте у каждого места таблички с именами (это к тому же помогает избежать обычной неразберихи: "Садимся сюда, что ли?" – "Нет, я думаю, там будет удобнее".) Если же места для слушателей расположены, как в театре, приготовьте таблички, которые можно будет легко приклеить к креслам и потом отклеить (не следует прикалывать их булавками или кнопками: они могут порвать одежду).

А лучше всего, конечно, знать всех по имени, чтобы обращаться к каждому. Для этого понадобится задолго до выступления добыть имена и фотографии слушателей, которые нужно будет запомнить, что потребует некоторой затраты сил, особенно если группа большая. Но располагая именами, фотографиями и более или менее приличной памятью, вы наверняка завоюете сердца публики. Слушатели непременно отметят, что

вы называете их по имени. Может быть, они и ничего не скажут, но это произведет на них впечатление. Они запомнят вас – а если повезет, и ваше имя тоже.

* Нерешительность в вопросе о курении. Что происходит, когда в конференц-зале, где сидят десять-двадцать человек, кто-то достает пачку сигарет и закуривает? В наши дни все обращают на это внимание. Некоторым все равно, другим это не очень приятно, но они молчат, а кое-кто начинает возмущаться. Если те, кому это неприятно, и те, кто возмущается, – ваши действительные или потенциальные клиенты, а то и какие-нибудь важные и влиятельные персоны, – вы оказываетесь в сложном положении. Вот правило на этот счет:

СЕДЬМОЙ ЗАКОН ОРАТОРСКОЙ ЭТИКИ: Если выступаете вы, никогда не курите. Пусть даже вы самый заядлый в мире курильщик, – категорически воздерживайтесь от курения на своих выступлениях. Если вы выступаете в составе группы перед важными гостями, не должен курить никто из вашей группы. Если закурит кто-нибудь из гостей, ведите себя так, словно этого не замечаете. И еще одно правило, с которым нелегко будет примириться некоторым курильщикам: даже если гость – посторонний – дымит, как паровоз, никто из выступающих все равно курить не должен. Причина очень проста: закурив, вы вряд ли произведете на публику более благоприятное впечатление (если только выступаете не перед Ассоциацией табачных фабрикантов), зато кто-нибудь из слушателей может просто отключиться, если вы или кто-нибудь из ваших коллег наполнит зал дымом. Стоит вам вторгнуться в "личное пространство" некурящего, и ваше выступление обречено на провал: некоторые особо чувствительные люди воспримут это как личное оскорбление.

Ни одно из этих семи больных мест публики, на первый взгляд, не таит особой угрозы для успеха выступления. Но на самом деле все они крайне опасны. Затронув их, вы влияете на эмоции слушателей. Вы наступаете им на мозоль. Это так врезается в память (в отрицательном смысле), что содержание вашего выступления мгновенно забывается. Берегитесь больных мест! Они могут казаться не такими уж страшными, но они смертельно опасны.

44. ПРОВЕРЬТЕ СВОИ НЕРВЫ

Что вы будете делать в каждой из следующих ситуаций?

1. Вы уже семь минут как выступаете перед присланной начальством комиссией по проверке вашей работы. Все идет как будто хорошо. Вдруг председатель комиссии встает и направляется в дальний угол конференц-зала. Он подходит к кофеварке, наливает себе чашку кофе и начинает копать в вазе с печеньем. Ни малейшего внимания на вас он не обращает, и все в зале прекрасно видят, что босс не слушает. Что вам делать?

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ: Целостность вашего выступления нарушена. Если "босс" вас не поддерживает, все остальные вас тоже не поддержат. Вам остается сказать председателю, что он подал блестящую идею, предложить всем выпить по чашке кофе и объявить пятиминутный перерыв.

2. Вы выступаете перед десятью слушателями. Время – 11.00. Вдруг распахивается дверь – это старший официант (выступление происходит в большом отеле). Он объявляет, что пришел принять заказы на обед. Достав блокнот, он стоит в ожидании. Что вы предпримете?

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ: Если ваше выступление близится к концу, скажите официанту, чтобы пришел через пять минут (или сколько там вам еще понадобится, – только обязательно укажите точное время!). Если он примется возражать, не выходите из себя. Будьте готовы объявить перерыв. Вы обнаружите, что публику обычно изрядно волнует проблема питания. Бороться с этим трудно, особенно когда дело идет к обеду.

3. Уже 14.10, а совещание, где вы должны выступать, назначено на 14.00. Все на месте, кроме самого важного начальника. Люди начинают проявлять нетерпение. Это очень важное для вас совещание, и ваше выступление на нем – центральное. Что вам делать?

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ: Обратитесь к следующему старшему по чину и спросите, начинать или подождать еще. Говорите тихо, но так, чтобы слышали все присутствующие. Все должны знать, кто взял на себя ответственность за принятое решение – это особенно важно, если вы выступаете перед клиентами, деловыми партнерами или потенциальными покупателями. Как только вы вполголоса посоветуетесь со старшим из присутствующих, решение принимает он, и никто не сможет предъявить вам претензий – особенно в том случае, если двадцать минут спустя явится главный начальник и в возмущении спросит: "Кто это велел начинать?".

4. Вы понемногу приближаетесь к концу своего выступления. Кто-то задает вам вопрос. Вы пытаетесь ответить. Кто-то еще вскакивает с места и перебивает вас. Вы не успеваете оглянуться, как начинается перепалка между тем, кто первым задал вопрос, и тем, кто вас перебил. Они никак не уймутся, а вы оказываетесь как будто в стороне. Что вам делать?

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ: Дайте им поспорить несколько минут. Некоторые слушатели любят такие препирательства – это поднимает их настроение. А как только спор начнет ослабевать, вмешайтесь и снова берите дело в свои руки. Если же ситуация вышла из-под контроля, нередко помогает юмор. Выдающийся специалист по маркетингу и оратор Эд Розенштейн в таких случаях падал на колени, воздевал руки к небу и, пытаясь перекрыть шум, восклицал: "Господи Боже, да как же это я до этого допустил?" Когда спор заглушается смехом, это обычно самый подходящий момент, чтобы вернуться к теме вашего выступления.

5. Вы первый выступающий после долгого парадного обеда. Слушатели сыты до отвала и немного выпили. Человек, сидящий прямо напротив вас, почти пьян – во всяком случае, заметно под мухой. Он никак не уgomонится – то и дело прерывает вас, снова и снова задает, в сущности, одни и те же вопросы. Что вам делать?

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ: Отвечайте на его вопросы. Сохраняйте хладнокровие. Старайтесь каждый раз отвечать другими словами. Не поднимайте его на смех. Не отпускайте саркастических замечаний. Старайтесь отвечать на его вопросы как можно понятнее. Рано или поздно кто-нибудь из его коллег дотронется до его плеча и шепнет: "Пойдем-ка выпьем по чашке кофе". Если вы выступаете в чужом учреждении, пусть сами занимаются своими сотрудниками. Это очень важно. Стоит вам попытаться приструнить разошедшегося слушателя, как всеобщие симпатии слушателей окажутся не на вашей стороне, и вас же сочтут виноватым.

6. Ваше выступление идет гладко, но вдруг вы обнаруживаете, что глаза у всех слушателей совершенно остекленевшие. Они вас не слушают, а вы не имеете ни малейшего представления, почему. Что вам делать?

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ: Если вы утратили контакт с публикой и не знаете, в чем дело, объявите перерыв. Попросите совета у своих коллег. Очевидно, интерес к вашему выступлению пропал. Сделайте очевидное – измените что-нибудь. Например, перейдите на другое место, чтобы предстать перед слушателями на новом фоне. Измените тему – перейдите к следующему пункту. Поменяйте выступающего. Может быть, один только вид нового лица и звук нового голоса вернут слушателей к жизни. Хуже всего – продолжать в том же духе: тогда слушатели окончательно превратятся в камни. Обычно выступающий чувствует, когда публика начинает погружаться в свои мысли. В этот момент терять нечего – измените что-нибудь!

7. Все идет благополучно. Техника работает прекрасно. Вы демонстрируете 16-миллиметровый фильм, и вдруг пленка рвется. Из проектора доносится жуткий звук свободно болтающегося конца. Ваш ассистент бросается к аппарату и принимается впопыхах склеивать пленку. Дело плохо: пауза может затянуться. Публика смотрит на вас и думает о том, как вам удастся выкрутиться. Что вам делать?

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ: В этом случае очень важно знать, чего не следует делать. Вот несколько советов.

* Не теряйте хладнокровия.

* Не стойте просто так.

* Не начинайте рассказывать анекдоты, не имеющие отношения к делу.

А вот пять вещей, которые вы можете сделать.

* Объявите пятиминутный перерыв и выясните, сколько времени понадобится на то, чтобы привести все в порядок.

* Продолжайте выступление, перейдя к разделу, который не требует кинопоказа – в надежде, что за это время пленка будет склеена.

* Предложите публике задавать вопросы или высказать свое мнение о том, что она уже слышала. Это немного рискованно, но может сойти с рук, если настроение в зале такое, как надо. Если же нет, оно от этого, возможно, улучшится.

* Расскажите коротенькую историю, имеющую отношение к подобной ситуации. А если вы не мастер рассказывать истории, попробуйте следующее.

* Скажите что-нибудь вроде: "У вас бывают такие дни, когда все как нарочно идет наперекосяк? И что бы вы ни делали, от этого становится только хуже? У меня такие дни случаются часто. У вас тоже? Так вот, сегодня как раз такой день у нашего техника. Дадим ему еще пять минут – пусть знает, что мы ему сочувствуем". Эти слова заставляют публику поставить себя на место злополучного техника и, может быть, помогут ей просидеть спокойно хотя бы пять минут. Когда я в последний раз слышал, как оратор произнес что-то в этом роде, публика не просто успокоилась, а заплодировала.

8. Вы выступаете перед группой ответственных лиц, известных своей строптивостью. Вы излагаете свое предложение, и слушатели, кажется, реагируют на него благосклонно. Но вдруг, совершенно неожиданно, их начальник говорит резко и даже грубо: "Я читал ваши материалы, и по-моему, это все чушь собачья". В зале наступает молчание, а начальник смотрит вам прямо в глаза, ожидая, что вы скажете. Что вам делать?

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ: Не делайте того, чего вам больше всего хочется. Подавите в себе желание собрать свои бумаги и уйти. Посмотрите ему тоже прямо в глаза и скажите: "Ну что ж, это по крайней мере откровенно. Скажите мне, что вам не понравилось, и я постараюсь помочь вам разобраться". На грубость вы отвечаете готовностью помочь. Вы рассеиваете атмосферу враждебности и, сохраняя самообладание, сосредоточиваетесь на сути дела. Если вы проявите терпение и готовность

пойти ему навстречу, а он – агрессивность и злобу, рано или поздно кто-нибудь скажет: "Ладно, давайте двигаться дальше". Да и вообще скорее всего этот начальник просто вас испытывает. Так что воспримите это не как вызов, а как их собственные внутренние игры. Не впадайте в панику. Все пройдет – вы это переживете, и ваша честь останется незапятнанной.

45. ДЕРЖИТЕ СЕБЯ В РУКАХ!

Непреложный закон для любого оратора:

Никогда, ни при каких условиях не выходите из себя!

На это есть множество причин – вот только главные из них:

1. Возможно, вас просто испытывают. Люди, способные выйти из себя, мало кому нужны. Если вы под градом вопросов и непрошенных замечаний проявите раздражение, вас вряд ли пригласят выступить еще раз. Очень может быть, что тот из слушателей, кто пытается вывести вас из себя, просто хочет измерить вашу температуру вспышки.

2. Ораторы, теряющие контроль над собой, слывят "неуправляемыми". В наше время самоконтроль, во всех его аспектах, – обязательное качество. Неважно, священник вы или магнат с Уолл-стрит, в любом случае вы должны держать себя в руках. Если вы можете сорваться с цепи, это значит, что с вами не оберешься неприятностей. И в обществе, и среди коллег вы приобретете репутацию неприкасаемого.

Способов укротить свой характер не так уж много (что, вероятно, и к лучшему). Примите две предосторожности, о которых я сейчас скажу, и все будет в порядке.

* Когда вы чувствуете приступ раздражения, скажите себе, что вас просто испытывают. Повторяйте за мной: "Это всего лишь испытание. Это всего лишь испытание". Представьте себе, что идет учебная пожарная тревога. Кругом надрываются тревожные звонки, а вы себе спокойно направляетесь на предписанное вам место. Легче всего выйти из себя, когда вы чувствуете, что затронуто что-то очень для вас важное. Скажите про себя: "Это всего лишь испытание", – и это поможет вам увидеть происходящее в его истинном масштабе.

* Из всех вопросов, какие вы ожидаете услышать после выступления, выпишите слово в слово два, которые могут вызвать у вас особое раздражение. Запишите их на пленку вместе с самыми удачными ответами, какие только могут прийти вам в голову, и прослушивайте пленку до тех пор, пока не почувствуете, что в состоянии отнестись к ним спокойно. Это принесет вам двойную пользу. Во-первых, самые острые вопросы уже не окажутся для вас неожиданными (а все остальные соответственно покажутся еще менее острыми). Во-вторых, вы сможете ответить на них разумно, а не в пылу раздражения.

Раздражение накладывает на все ваше выступление отпечаток, который невозможно стереть. Не допускайте, чтобы у вас закипела кровь, или бросьте все это дело.

46. "СМОТРИТЕ-КА, ЦЕЛАЯ ТОЛПА СОБРАЛАСЬ!"

В большинстве случаев ораторы выступают перед небольшой группой людей – человек в десять-двадцать, которые сидят за столом или в конференц-зале.

Предположим, что вы хороший оратор. Вы так успешно выступаете перед маленькими группами, что вас пригласили выступить перед большой аудиторией.

Что такое большая аудитория? Давайте разберемся.

Я всегда исходил из того, что маленькая группа – это меньше пятидесяти человек, а большая аудитория – больше пятидесяти.

Однако не будем полагаться на произвольные оценки. Будем говорить конкретно о вас и о вашем выступлении.

Вас пригласили выступить перед пятью сотнями человек. Как ни считай, а это целая толпа.

Это, можно сказать, в пятьдесят раз больше, чем ваша обычная аудитория. Что от этого меняется?

Прежде всего, нужно отдавать себе отчет в том, что разница действительно существует – в общей атмосфере, в требованиях к вашему ораторскому мастерству, в ограниченных возможностях непосредственного общения с таким множеством людей.

Сравнительно небольшую группу – до десяти-двенадцати человек – намного легче "расшевелить", чем толпу. Такую группу можно сравнить с автомобилем, у которого уже заведен мотор, и остается только включить скорость. А толпа из пятисот человек похожа скорее на целый авианосец. Его труднее сдвинуть с места, развернуть, и на палубе у него постоянно что-то происходит – одни самолеты садятся, другие взлетают, третьи матросы откатывают с посадочной полосы и спускают в трюм. Оратор, выступающий перед пятисотенной толпой, во многом подобен капитану авианосца.

Если вы выступаете перед пятью сотнями человек, вы наверняка будете говорить с какого-нибудь возвышения, напоминающего капитанский мостик на корабле. Вы будете приподняты над публикой, отделены от нее. Это первое отличие от выступления перед небольшой группой.

Кроме того, вы окажетесь дальше от большинства публики, чем когда выступаете перед десятью-двенадцатью слушателями. Вам не так легко будет слиться с ней – и в буквальном, и в переносном смысле. От дистанции между вами зависит многое.

Поскольку вы находитесь выше публики и в некотором отдалении от нее, вы столкнетесь с некоторыми техническими ограничениями. Вам будет трудно встречаться взглядом со слушателями, особенно с теми, кто сидит в задних рядах. Это важное обстоятельство, которое требует внести некоторые изменения в ваши технические приемы (об этом речь пойдет через минуту).

Кроме того, возможно, вам не удастся до такой степени вовлечь публику в происходящее или даже вообще от этого отказаться. На глазах большой толпы люди не так склонны принимать в чем-то личное участие. (Больше того, они часто предпочитают анонимность, которую позволяет сохранять толпа.)

Еще одно соображение: в толпе – как и на авианосце – все время что-то происходит. Кто-то входит и выходит, кто-то расхаживает по залу. Вспомните любой многотысячный съезд, на котором вам довелось присутствовать, – там всегда стоит непрерывный гомон.

Вы видите, что толпа существенно отличается от небольшой группы.

А теперь давайте вернемся на капитанский мостик и спокойно подумаем, как можно преодолеть все эти затруднения.

Выступая перед небольшой группой, вы общаетесь со слушателями лично, обращаетесь к каждому в отдельности. При выступлении перед толпой никакого

личного общения быть не может: слушателей просто слишком много. Но толпу, как и авианосец, можно рассматривать как единое существо. Вот оно перед вами. Его можно понять. Им можно управлять. Толпа – это не пятьсот человек, это единое существо, и все оно в вашем распоряжении!

Если вы усвоите себе такое представление, вам тут же станет ясно, как преодолеть трудности, о которых мы говорили.

* Ваша задача состоит не в том, чтобы вступать со слушателями в личное общение, а в том, чтобы не выпускать толпу из виду и поддерживать с ней контакт. Каждый должен чувствовать, что вы знаете о его присутствии, – а для этого вы должны постоянно обводить взглядом весь зал.

* Все время находитесь в движении, чтобы увеличить площадь контакта с публикой и в то же время показать, что открыты для каждого. Кроме того, движение поможет вам удерживать их внимание.

* Форсируйте и свой голос, и свою индивидуальность – хотя бы потому, что вам надо заполнить ими большее пространство, а это требует большей энергии.

* Пусть вас не беспокоит, если вы увидите, что кое-кто выходит из зала. Скорее всего, на их место придут другие, которые проскользнут через боковые двери. Толпа всегда непоседлива.

* Не пытайтесь сами управлять аудиовидеотехникой. Капитан корабля не спускается в машину, чтобы бросать уголь в топку. Позаботьтесь о резервных системах на случай, если слайд застрянет в проекторе или видеокادر не появится на экране вовремя. Ничто не вселяет в оратора столько уверенности и не придает ему столько авторитета в глазах слушателей, как надежный техник.

* Не забывайте о психологии толпы. В толпе люди реагируют совсем не так, как поодиночке. Их увлекает общий поток. Это означает, что стоит вам ощутить порыв одобрения со стороны толпы, как он будет лишь усиливаться. По той же причине, если толпа перестанет следовать за вами, ее трудно будет снова развернуть в нужном направлении. Толпа подобна авианосцу.

* Есть два типа толп – А и Б. Толпа типа А внимательна, сосредоточенна, готова слушать, настроена критично. Толпа типа Б собралась ради того, чтобы ее развлекали, или же чтобы побыть вместе. Толпу типа Б больше интересует обед, чем оратор. Поэтому заранее выясните, что представляет собой ваша аудитория – перед каким типом толпы вам предстоит выступить. Если это тип Б, говорите попроще, если тип А – беритесь за дело всерьез.

* Старайтесь, чтобы ваше выступление продолжалось не дольше часа, а лучше меньше. Причина: вы работаете, не прибегая к помощи подлинного зрительного контакта. Это мешает вам надолго удерживать внимание слушателей. Именно в таких случаях особенно полезны вспомогательные аудиовидеосредства. Они могут увеличивать изображение оратора (иногда до отвратительно огромного размера), а также удерживать внимание публики без всякого зрительного контакта.

Последнее замечание по поводу толпы.

Выступать перед толпой всегда лестно. Не на всякое выступление собирается толпа. На ваше – собралась. Выходите и принимайте командование. Она в вашей власти.

47. САМЫЙ ВЕРНЫЙ СПОСОБ СОВЕРШИТЬ ЧУДО

Вечер накануне выступления. Вы только что в последний раз прорепетировали его перед группой случайно подобранных коллег.

Их реакция была вежливой. Тон – сочувственным. Замечания сводились примерно к следующему: "Ну, я уверен, что завтра, когда дойдет до дела, все будет хорошо".

Если отбросить вежливость, это обычно означает: "Мне не очень понравилось. Возможно, настоящей публике понравится больше".

Бывает, что после генеральной репетиции ваш "Стэнли Кубрик" высказывается и более откровенно:

"Знаешь, ты, конечно, старался как мог, только ничего хорошего не выйдет. Так нам конкурентов не одолеть. Информации в твоём выступлении хватает, только она просто не доходит. Получается недостаточно убедительно".

Вы чувствуете, что Стэнли прав.

Вы чувствуете, что все они правы.

Кроме того, вы понимаете, что уже полночь, а на десять утра назначено ваше выступление.

Вам надо совершить чудо. За одну ночь. Как это сделать?

Прежде всего, о том, чего делать не следует.

1. Не выбрасывайте в корзину все, что у вас подготовлено, и не начинайте сначала. Это всегда кончается катастрофой. Вы только зря изведетесь, и в голове у вас останется полный сумбур. Менять план сражения уже поздно.

2. Не сидите без сна всю ночь, предаваясь самобичеванию. Не пытайтесь без конца переделывать текст выступления – оно будет звучать вымученно.

3. Не вздумайте позвонить организаторам и отменить выступление. Отмена выступления – не что иное как капитуляция.

Всего этого делать не следует. А вот что сделать действительно надо.

1. Начните мыслить позитивно. Скажите себе, что не просто можете выступить успешно, но непременно сделаете это. Вы вовсе не намерены выбросить всю вашу работу в корзину. Вы только немного ее подправите.

2. Усвойте одну очень простую мысль. Вот она: "Я вставлю в свое выступление столько слов "вы" и "ваше", сколько смогу".

Вы тут же увидите, что дело не так уж плохо. У вас появилась позитивное мышление. У вас есть простая и открытая стратегия. Теперь можете спать спокойно.

На следующее утро эта стратегия становится еще более прямой и неприкрытой. Вы вставляете несколько откровенных, недвусмысленных призывов к интересам ваших слушателей.

"Теперь давайте встанем на вашу точку зрения..."

"Вот что это означает для вас..."

"Какое отношение имеет этот пример непосредственно к вам?"

"Вот несколько шагов, которые можете предпринять вы..."

"Какую пользу это может принести вам?"

Вот ваша стратегия. Вы просто поворачиваете свое выступление лицом к нуждам слушателей.

"Теперь давайте применим это к вашему положению..."

Чем чаще в вашем выступлении будут попадаться слова "вы", "вас", "ваш", тем лучше. Вы сразу заметите это по реакции публики.

48. ДЕСЯТЬ ПУНКТОВ, КОТОРЫЕ ВЫ ДОЛЖНЫ ДЕРЖАТЬ ПЕРЕД ГЛАЗАМИ, ГОТОВЯСЬ К ВЫСТУПЛЕНИЮ ОДИН НА ОДИН

Многие из тех, кто занимается сбытом товаров, выступают исключительно один на один.

Чтобы заработать на жизнь таким способом, нужно многое уметь. И главное тут – никогда не унывать.

Я побеседовал более чем с пятьюдесятью профессионалами, которые живут тем, что сбывают товары при личных встречах. По три-четыре встречи в день.

Вот десять главных пунктов, которые я вынес из разговоров с ними.

1. Договорившись о встрече, немедленно подтвердите договоренность письмом. Подтверждение должно занимать не больше страницы и выглядеть скорее как небольшой аккуратный плакат, чем как письмо. В таких случаях всегда помогает компьютерная графика. Там должны быть указаны дата, время (когда вы начнете и сколько времени вам понадобится) и тема разговора. Можете наметить и план разговора, но только несколькими широкими мазками.

Нужно иметь в виду, что это напоминание – кто, что, когда и где – предназначается в основном для секретаря или помощника того, с кем вы будете беседовать. Цель напоминания – добиться того, чтобы время (и ваше право на него) были ясно зафиксированы на настольном календаре у всех заинтересованных лиц. Но главную роль на этом этапе играет привратник – секретарь.

2. Подготовьте досье на своего будущего клиента. С помощью карточек 8x12 сантиметров, или блокнота, или персонального компьютера, начните собирать все сведения, какие вам понадобятся, чтобы воззвать к его личным интересам. Достаньте годовые отчеты его компании, его последние выступления, свежие данные о курсе акций, статьи в специальных журналах, газетные вырезки – все, что угодно. Большую часть таких разведывательных материалов можно получить, обратившись в отдел связи с общественностью его фирмы, или в местную газету, или даже в библиотеку.

ИДЕЯ: для начала спросите секретаря, беседы какого типа предпочитает ваш будущий клиент. А узнав это, постарайтесь выступить именно так, как надо. Пример: ваш слушатель может предпочитать спокойный, неторопливый разговор, состоящий из вопросов и ответов. С другой стороны, вы можете подготовить короткую и ясную речь, оставив время всего для нескольких вопросов. Или изложить только факты и цифры. А может быть, наоборот, только стратегические идеи. Но что бы это ни было, не забывайте о том, сколько вам отведено времени: это должно определять характер вашей речи.

3. Задолго до встречи ясно представьте себе ее цель. Может быть, вам надо просто "проскочить эту ступень", чтобы проникнуть на более высокий уровень. Прекрасно, это тоже достойная задача. Представьте это себе в лицах. Вообразите, как ваш собеседник говорит: "Интересно. Надо будет, чтобы все это услышал наш комитет по финансам". И при этом, улыбаясь, листает записку, которую вы ему оставляете. А может быть, вы хотите заключить контракт на поставку товара. Представьте себе это в лицах, и пусть эта картина стоит у вас перед глазами. Вы закрепляете рукопожатием соглашение – суть его вы набросали прямо на вашем каталоге. Вы говорите: "Доставку первого числа гарантирую". Вы слышите собственные слова и видите, как собеседник кивает в знак согласия.

Обычно все происходит именно так, как мы заранее себе представляем. Ситуации, которые вы вообразите, претворятся в реальность. Во всяком случае, можете быть уверены в одном – повредить это никак не может.

4. Если вам удастся, часто бывает полезно вытащить собеседника из его кабинета. Один ветеран таких бесед сказал мне: "Не надо, чтобы этот тип сидел там рядом со своим телефоном, с битком набитой папкой еще не просмотренной корреспонденции, с множеством записок на столе, и чтобы вас постоянно перебивали. Найдите повод вытащить его оттуда".

Какой повод? Всегда есть завтрак, обед, гольф. Но самая простая приманка – это пообещать короткое (но ошеломляющее) аудиовидеопредставление, для которого у вас все уже приготовлено "вон там, в конце коридора". Это требует некоторых предварительных переговоров с секретарем, но в большинстве фирм всегда есть свободные конференц-залы. Вы сможете заранее, без всякой спешки, установить свою аппаратуру и приготовить все так, чтобы ее можно было включить в тот момент, когда вы войдете. Это превращает вашу беседу в некое событие, что всегда помогает.

ПРИМЕЧАНИЕ: Конференц-зал создает некую благожелательно-нейтральную атмосферу. Один опытный сбытовик сказал мне: "В кабинете будущего клиента я чувствую себя как в конференц-зале мы на равных".

5. Дайте собеседнику совершенно ясно понять, чего вы от него хотите. Это решающий момент, о котором часто забывают. Слушатель должен знать, что сейчас произойдет, сколько времени это займет и что от него потребуется. Ничего не считайте самоочевидным. Вот как можно это сделать:

"Это займет около десяти минут. Разговор пойдет о том, как выйти на растущий рынок, насчитывающий двадцать пять миллионов покупателей, до которых очень редко или никогда не доходят каналы рекламы, обычно вами используемые. У нас есть одно конкретное предложение, разработанное специально для вас. Потом у нас останется пять минут, чтобы я мог ответить на ваши вопросы".

Чтобы произнести все это, достаточно всего двадцати секунд, зато ситуация сразу проясняется. Слушатель знает, что его ждет, что от него потребуется и чем все закончится. Ему ясно, к чему вы будете клонить, и к тому же вы вежливо намекнули, чтобы свои вопросы он придержал под конец.

ВАЖНО: Стоит вашему собеседнику подумать: "Не пойму, какое отношение это имеет ко мне", – как все пропало. Ему все должно быть ясно с первых же слов.

6. Приготовьте что-нибудь вещественное, что поможет и вам, и вашему слушателю не потерять нить. Это может быть любая портативная аудиовидеотехника. Или схема, которую вы сможете выложить на стол. Или просто пачка карточек с печатным текстом. Или брошюра, подготовленная специально для таких встреч.

Не надо читать то, что написано на схеме или на экране. Вы и так знаете это наизусть! Все это нужно только для того, чтобы подчеркнуть суть, – а вы должны следить за выражением лица собеседника и отмечать, что задевает его за живое, а что – нет.

ВАЖНО: Если вы передадите ему какие-нибудь печатные материалы до того, как закончите, – можете не надеяться снова вернуть его внимание. Любые материалы нужно отдавать только после того, как вы сказали все, что хотели. Зачем конкурировать со своими собственными материалами?

7. Следите за движениями собеседника, не сводя глаз. При встречах один на один язык телодвижений имеет решающее значение. Вам не грозит опасность запутаться в противоречивых сигналах – ведь вам приходится следить всего за одним человеком! Посмотрите, часто ли он моргает глазами. Если все чаще, то это значит, что он озадачен; остановитесь и повторите самое главное еще раз. Если он начинает ерзать, ускорьте темп и скорее переходите к следующему пункту – может быть, он его больше заинтересует. Если он то и дело поглядывает вверх, озирается по сторонам и прислушивается к любому постороннему звуку, это значит, что его внимание рассеивается.

Вы не попали в цель. Терять нечего – резко измените курс. А если он с улыбкой кивает головой, – все идет именно так, как вы себе и представляли.

ПРИМЕЧАНИЕ: Когда начнутся вопросы, вступает в игру язык ваших телодвижений. Вы, может быть, слушаете и ушами, но для вашего собеседника вы слушаете глазами. Не сводите их с него ни на секунду!

8. Нередко пауза, сделанная в нужный момент, может подсказать, удалось вам увлечь собеседника или нет. Многие опытные ораторы нарочно делают паузы, чтобы посмотреть, поспешит ли собеседник им на помощь с подсказкой.

Пример: "Эта идея показалась нам интересной, но мы долго не могли сообразить, как применить ее к работе вашей компании... (ПАУЗА) ...Но потом мы подумали о той маленькой фабрике запчастей, которую вы только что приобрели в Омахе".

Если собеседник действительно увлечен вашей речью, он может сам тут же заполнить паузу. Людям, захваченным какой-то мыслью, обычно не терпится поговорить о том, как применить ее к делу. Правда, если ваша идея не пришлась по душе слушателю, он оставит паузу незаполненной. Но в любом случае вы получите полезный сигнал.

9. Заключение вашей речи должно быть конкретным. Не оставляйте слушателя в недоумении, что он должен предпринять по этому поводу. Предложите что-то определенное – и нетрудное.

Пример: "Мы рекомендуем вам опробовать эту идею в порядке эксперимента на протяжении 90 дней и посмотреть, будет ли получена достаточная экономия, чтобы можно было говорить об окончательном внедрении ее на вашей фабрике в Омахе".

Разумеется, вы уже изложили идею и подробно остановились на том, во сколько она обойдется. Вы все предусмотрели. И что еще важнее, вы облегчили собеседнику решение. Конкретные предложения всегда воспринимаются лучше, чем сделанные в общей форме.

Многие заканчивают свою речь словами: "Ну, что вы об этом думаете?" или "Как вам это нравится?". Если будущий клиент очень занят и перегружен, такие вопросы он воспринимает как предложение дополнительно поработать головой, а у занятого человека такая перспектива никакого восторга вызвать не может.

Расставьте все точки над "и". Все должно быть просто. Так, чтобы не надо было ни о чем раздумывать. Вот как надо заканчивать беседу.

10. Приготовьте письмо, которое отправите собеседнику немедленно после вашей встречи. Это совершенно обязательно. Вы уже написали теплое, дружеское письмо будущему клиенту задолго до встречи, но еще не послали его. Причина: надо добавить еще несколько завершающих штрихов. Заполнить кое-какие пробелы. Они должны быть заполнены применительно к тому, что происходило во время вашей беседы. Может быть, вы усилите свои ответы на какие-то важные вопросы. Может быть, подчеркнете один-два главных своих аргумента. Может быть, добавьте что-то личное, основываясь на том, что узнали в ходе беседы.

Возможно, вам придется попотеть, когда вы будете писать такое письмо, но оно должно звучать так, словно вы сели и написали его сразу же после встречи. Это произведет большое впечатление. Оно усилит эффект ваших слов. Конечно, оно должно быть доставлено специальным курьером до конца рабочего дня. Об этом вы тоже позаботились заранее.

ПЯТЬ ПЛЮС ПЯТЬ РАВНО 100%

Если вам часто приходится проводить деловые встречи один на один, вы, возможно, сами пользуетесь по меньшей мере пятью из этих десяти советов. Замечатель-

но. А что если испробовать остальные пять? Кто знает, может быть, эффект от встречи увеличится на 100%?

49. ИГРА НЕ НА ЖИЗНЬ, А НА СМЕРТЬ

Стоит ли вам читать эту главу?

Даже если вам никогда не приходится участвовать в конкурсных выступлениях, эта глава никак вам не повредит. Но тогда вам надо объяснить, о чем в ней пойдет разговор.

Произнесите слабую речь в своем деловом клубе – и вы, вероятно, сядете на место под вежливые аплодисменты. Произнесите плохую речь во время конкурсного выступления, – и вы лишитесь ассигнований, на которые рассчитывали, не заключите контракт, к которому стремились, или не будете выбраны на должность, о которой мечтали.

Если большую часть выступлений можно сравнить с дельфинами, которым вздумалось порезвиться, то конкурсное выступление – это барракуда, поджидающая только удобного момента, чтобы ринуться в атаку.

Конкурсные выступления происходят в судах, на заседаниях правлений, в конференц-залах, на предвыборных собраниях – везде, где по их результатам определяется, кто победил, а кто побежден. Они приносят массу острых ощущений и нервного напряжения. И если все это вам по душе, можете принять участие в ИГРЕ НЕ НА ЖИЗНЬ, А НА СМЕРТЬ.

Не удивительно ли, что даже самые мудрые слова могут показаться несколько странными, когда впервые их слышишь?

Например, вот это высказывание молодого руководителя быстро растущей компании из Сент-Луиса:

"Мы хотим, чтобы нас приглашали на любые деловые встречи и выступления, – нам надо научиться проигрывать".

Всякий, кому доводилось участвовать в конкурсных выступлениях, подтвердит: "Воистину так".

Прежде, чем вы начнете систематически добиваться успеха в конкурсных выступлениях, должен пройти какой-то промежуток времени, в течение которого вы, как говорят спортсмены, "учитесь выигрывать".

Тут можно подобрать множество аналогий из области спорта, но нам с вами даже необязательно знать, что команды, только что вошедшие в Национальную Баскетбольную ассоциацию, в первый год пребывания там никогда не становятся чемпионами.

Нам нужно знать одно. У конкурсных выступлений, в силу самой их природы, есть особенность, которой лишены все прочие выступления: здесь всегда присутствует соперник, который горит желанием проглотить вас со всеми потрохами.

Здесь вы уже не просто наедине с публикой. Здесь ситуация иная: вы, публика и все остальные. Конкуренты. Те, кто стремится одержать над вами верх.

Самые напряженные конкурсные выступления – это игра не на жизнь, а на смерть. Игра с крупными ставками. Игра, в которой каждый ход получает оценку.

В последнее время разнообразные конкурсы получили широкое распространение во всех областях деловой жизни – от рассмотрения архитектурных проектов до выбора системы переработки мусора.

Если учесть значение конкурсных выступлений (речь может идти о стомиллионных контрактах), приходится только удивляться, что люди снова и снова допускают в них так много явных промахов.

ЧЕТЫРЕ ОШИБКИ, КОТОРЫЕ ВЫ МОЖЕТЕ СОВЕРШИТЬ

Ошибка N 1. Выступающий забывает о присутствии конкурента. Эту ошибку обычно оправдывают примерно так: "Мы, знаете ли, сделаем, что сможем, а до этих, других, нам дела нет". Это то же самое, как если бы компания "Пепси" не обращала внимания на тактику, которой пользуется компания "Кока". Это самоубийство. И все же это происходит на каждом шагу. Многие фирмы, участвующие в конкурсных выступлениях, даже не дают себе труда выяснить, кто их конкуренты. Но не огорчайтесь. Не пройдет и нескольких минут, как мы дадим вам один-два полезных совета.

Ошибка N 2. "Они нас не понимают. У меня такое чувство, что они нас совершенно не понимают". Такую жалобу можно услышать от потенциального клиента или от компании, которая ждет помощи. Заслуживают ли внимания такие претензии? Будьте уверены, что да. Нет в мире такой компании, которая не считала бы себя уникальной. Пусть на самом деле она ничем не отличается от других. Пусть она даже не может объяснить, в чем ее уникальность. Но она в нее верит – и терпеливо ждет, когда кто-нибудь докажет ей, что прекрасно видит ее уникальность. Если на протяжении всего выступления подобные доказательства так и не будут представлены, потенциальный клиент неминуемо задаст вопрос, который для вас будет означать катастрофу: "Как же вы сможете работать на нас, если совсем нас не понимаете?".

Ошибка N 3. Выступающий забывает о потенциальном клиенте. Он говорит и говорит о чем угодно – о скромном происхождении своей фирмы, о ее славной истории, о ее победоносных методах, о ее замечательном руководстве, – но ни словом не затрагивает положения дел у потенциального клиента. Не забывайте, что это не у вас, а у клиента есть нерешенная проблема – или какой-то другой лакомый кусочек, на который вы претендуете. А вы пришли к нему, чтобы предложить решение, прописать лекарство, разработать стратегию – в общем, сделать то, что ему требуется. Слушатели сидят перед вами в ожидании момента, когда вы доберетесь до их проблем. Но этого так и не происходит.

Ошибка N 4. Гонка начинается, когда уже поздно и ничего изменить нельзя. Уже полночь накануне выступления, а на лицах у всех написана растерянность. "Совершенно не понимаю, как привести это в приличный вид, – восклицает ваш управляющий. – Ну почему этим всегда все кончается?". Выясняется, что каждый был слишком занят, чтобы всерьез готовиться к этому важному выступлению, и считал, что это дело управляющего. В три часа ночи все расходятся по домам. На следующее утро выступление начинается в назначенный час, но все выглядят так, словно ими выстрелили из пушки, да и само выступление производит такое же впечатление.

Ошибок, подобных только что описанным, нельзя допускать ни в коем случае – по крайней мере, в этой книге. Поэтому давайте вернемся немного назад и подробно займемся каждой из них.

ЧЕТЫРЕ СПОСОБА ИЗБЕЖАТЬ ОШИБОК

Чтобы избежать ошибки N 1, назначьте секретного агента. И все? Да почти все. Этот человек должен использовать все возможности, чтобы, не выходя из рамок закона, выяснить, как, скорее всего, будут действовать ваши соперники, тоже принимающие участие в конкурсе.

Ваш агент может быть бывшим репортером, или аналитиком, или журналистом. Такие люди знают, где искать информацию, – в библиотеках, специальных журналах, в отделах по связи с общественностью промышленных компаний. После нескольких осторожных телефонных разговоров ваш агент должен быть в состоянии назвать вам ваших конкурентов, сообщить, насколько велики эти фирмы, откуда они и кто их клиенты.

"Элементарные сведения, – скажете вы. – Зачем они мне?" Что ж, давайте посмотримся к ним поближе. По списку клиентов вашего соперника вы сможете представить себе, какие примеры из практики он приведет в поддержку своих предложений. По именам тех, кто занимает высокие посты в конкурирующей организации, вы сможете узнать, кого предстоит одолеть выступающим от вашей фирмы. Нечто в этом роде постоянно делают тренеры профессиональных футбольных и баскетбольных команд.

К этому времени ваш агент, вероятно, уже составил нечто вроде справки о ваших конкурентах. Здесь нужно иметь в виду следующий, на первый взгляд незначительный, факт:

Каждый из ваших соперников был избран не случайно. Не по жребию. Возможные кандидаты были предварительно подвергнуты изучению, и каждый, включая и вас, был отобран, исходя из каких-то определенных соображений. Зная эти соображения, вы можете построить свое выступление так, что оно будет иметь куда большие шансы на успех, чем если бы вы палили наугад.

Вот вам совет, который наверняка не повредит, а может быть, и поможет вам одержать верх.

На основании справки, составленной агентом, подготовьте аналитический обзор ваших конкурентов. Не надо ничего чересчур сложного – просто положите перед собой лист бумаги и напишите наверху большими буквами что-нибудь вроде:

КОНКУРЕНТ	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	ОСОБЕННОСТИ
-----------	--------------------	-------------------	-------------

В левую колонку занесите всех конкурентов (включая и себя – последним по счету). Следующие две колонки заполните, основываясь на той информации о них, какой располагаете. Дойдя до "особенностей", вы, возможно, остановитесь и задумаетесь, – и это можно понять. Если вам неясно, в чем отличительные особенности конкурента, просмотрите еще раз информацию, собранную вашим агентом, обращая при этом внимание в первую очередь на необычные подробности.

Пример: если штаб-квартира одного из ваших конкурентов находится в Альбукерке, штат Нью-Мексико, а остальных – вокруг Чикаго, можете предположить, что у компании из Альбукерка есть какая-то особенность, делающая ее особо привлекательной с точки зрения рассматриваемого проекта. А если потенциальный клиент сам находится в Чикаго, вряд ли дело в географическом положении. Тут что-то другое, что-

то очень важное, о чем вам необходимо знать – и быть готовым в своем выступлении это парировать.

А как насчет остальных колонок?

Анализируя сильные и слабые стороны конкурентов, сравнивая их со своими, вы поймете, где ваши собственные уязвимые места.

У конкурентов есть неприятное обыкновение – если у вас есть какое-то уязвимое место, они направят на него всю свою тяжелую артиллерию. Это действует безошибочно.

Гораздо лучше укрепить свои слабые места до начала выступления, чем пытаться выкрутиться потом.

Чтобы избежать ошибки N 2, надо понять, в чем уникальность клиента, угадать самые неожиданные его проблемы. Когда потенциальный клиент говорит: "Мне кажется, вы нас не понимаете", – на самом деле это означает: "Вы не имеете ни малейшего представления о тех невероятных проблемах, с которыми мы сталкиваемся".

Вот как можно получить некоторое представление о том, что волнует клиента. Непременно добейтесь обстоятельной предварительной беседы с ним задолго до решающего выступления. Если можно, постарайтесь, чтобы вам не мешали телефонные звонки и повседневные дела – как ваши, так и его. Это должна быть в высшей степени конфиденциальная беседа – только для вас (и для членов вашей команды). Нельзя, чтобы ваши конкуренты слышали ответы клиента на ваши тщательно продуманные вопросы.

Поговорите неофициально с руководителями компании, которую хотите запустить в клиенты, – и при этом имейте в виду, что о вас тоже будут судить по всем этим встречам, а не только по окончательному выступлению.

Постарайтесь, чтобы ваши вопросы говорили о некоторой проницательности. Вопросы, ответы на которые легко найти в любом печатном источнике, – это лишние вопросы. "Сколько человек у вас работает?" – это лишний вопрос. "В какой категории товаров вы ожидаете наибольшего роста сбыта в ближайшие пять лет?" – вот это осмысленный вопрос: ответ на него даст вам пищу для размышлений.

Проявите неподдельный интерес к работе компании ("слушайте глазами!"). Расспрашивайте обо всех ее проблемах, но сосредоточьте внимание на тех, которые, по вашему мнению, уникальны для нее. (Если вам позволят, воспользуйтесь портативным диктофоном, но не держите его на виду. Не оставляйте его посередине стола, чтобы он не напоминал всем, что каждое их слово фиксируется.)

После того как вы получите представление о том, какие свои проблемы клиент считает присущими исключительно ему, – всякое упоминание о тех товарах или услугах, которые вы хотите ему предложить, обязательно должно быть связано с какой-нибудь из этих его уникальных проблем.

Стоит потенциальному клиенту заметить, что его проблемы столь же беспокоят и вас и что вы намерены что-то предпринять по этому поводу, как вы попадете в число тех, кто его понимает. По существу, вы станете для него своим человеком.

Чтобы избежать ошибки N 3, следуйте основному закону конкурсных выступлений: адресуйтесь к интересам потенциального клиента, и только к ним. Вам не победить в конкурсном выступлении, если вы не будете думать о клиенте. Вам не победить,

если вы будете пользоваться готовым текстом на все случаи жизни. Вам не победить, если у вас есть три варианта текста, рассчитанные на три разные категории клиентов ("Пожалуй, комплект слайдов номер три тут подойдет лучше всего"). Принесет успех только такое выступление, после которого потенциальный клиент скажет: "Это выступление не могло быть рассчитано ни на кого другого. Он прекрасно нас понимает. С начала и до конца он говорил именно о наших нуждах".

ПРЕДЛОЖЕНИЕ: Чтобы понять, как влияет основной закон конкурсных выступлений на план выступления, загляните еще раз в главу 31.

Чтобы избежать ошибки N 4, назначьте ответственного. Обычная проблема состоит в том, что все приходится делать в последнюю минуту. Это всегда приводит к неудаче. А все дело в том, что не нашлось ответственного.

Здесь, вероятно, уместно рассказать одну историю. Подлинную историю.

Эндрю Кершоу был владельцем рекламного агентства в Нью-Йорке. Каждый понедельник утром он проводил совещание правления своего агентства. И каждый понедельник утром он оглашал список самых заманчивых компаний, которые в тот момент подыскивали себе рекламное агентство. Каждая из компаний, входивших в список, уже проявила к его агентству некоторый интерес. Прочитав вслух список – мне всегда казалось, что он делает это слишком небрежно, если учесть, какой лакомый кусочек представляет собой каждая из компаний, – Эндрю спрашивал:

"Есть в этом списке такие компании, рекламу которых мы непременно должны заполучить? И еще – есть в нем такие компании, которые у кого-нибудь из вас вызывают особый интерес?"

Обычно присутствующие называли около трети компаний, стоявших в списке. Тогда Эндрю говорил:

"Хорошо. Все ясно. Кто хочет быть ответственным? Выбирайте себе компанию. Берите на себя всю ответственность за переговоры с ней и сделайте все, чтобы заполучить контракт. А я обеспечу вам любую поддержку и помощь, какая только понадобится".

Вы не можете себе представить, какая тишина наступала после этих слов в комнате, только что полной честолюбивых, энергичных людей. Лица у всех становились серьезными. Перчатка была брошена. Эндрю ждал ответа.

Эндрю считал, что тот, кто в такой момент колеблется, вряд ли станет хорошим ответственным. А те, кто заявлял о своей готовности, с этой минуты получали все нужные полномочия. Вот что они должны были сделать (в дополнение к своим обычным обязанностям):

- непосредственно подобрать команду для выступления перед клиентом;
- разработать жесткий график, включающий все выходные дни до решающего выступления;
- изучить потенциального клиента, его руководство, производимые им товары, его успехи и неудачи;
- проанализировав всю информацию, решить, не нужно ли ее дополнить, а если нужно, то чем и как;
- выработать позицию, отличающую его фирму от всех конкурентов;
- расписать темы выступлений и отвести для каждого определенное время;
- довести до блеска тексты выступлений;
- проводить бесчисленные репетиции (и строго спрашивать с тех, кто на них не являлся);
- улаживать ссоры, вызванные оскорбленным самолюбием, особенно чувствительным у людей творческих;
- принимать все нужные решения, в том числе и во время выступления;

- после выступления сделать все, чтобы закрепить впечатление и не дать ему сгладиться в памяти клиента;
- заполнить контракт.

Другими словами, ответственный получает всю полноту власти до тех пор, пока не будет вынесено окончательное решение.

Эндрю не любил проигрывать. А благодаря системе ответственных он проигрывал редко.

ВЕДИТЕ СЧЕТ

Может быть, такова уж особенность конкурсных выступлений, только они, видимо, постоянно заставляют совершать множество разнообразных ошибок. (Помимо четырех ошибок и способов избежать их, о которых говорилось выше, загляните в табличку под названием "Ошибки, которые могут стоить вам победы".) И почти каждая ошибка приводит к тому, что вы теряете несколько очков. Вполне реальных очков.

Дело в том, что на конкурсных выступлениях обычно ведется подсчет очков в соответствии с определенными критериями. Бланки для подсчета очков заполняются после выступления, и к ним обращаются, принимая окончательное решение.

ЗАМЕЧАНИЕ ИЗ ЛИЧНОГО ОПЫТА: Я участвовал в сотнях конкурсов, от которых зависела судьба тех или иных компаний, – иногда в качестве выступающего, иногда – консультанта, а иногда члена отборочной комиссии. Мне довелось видеть столько бланков для подсчета очков, что теперь я по привычке расставляю очки даже на ресторанных меню, в театральных программках и магазинных прејскурантах.

Бланки для подсчета очков бывают разные. Некоторые понятны без всякого труда, другие написаны на специальном жаргоне. Одни полны бесконечных повторений и пустословия, другие занимают всего одну страничку. Но, в сущности, все они охватывают один и тот же круг вопросов.

Бланк, приведенный в этой главе, представляет собой обобщенный пример – образцом для него было множество таких бланков, – но он может принести вам пользу, когда вы будете готовить свое очередное выступление.

БЛАНК ДЛЯ ПОДСЧЕТА ОЧКОВ

(Типичный бланк, каким пользуются компании, подыскивающие новых поставщиков, проводя конкурс)

СТРОГО КОНФИДЕНЦИАЛЬНО _____
(название компании, участвующей в конкурсе)

Ответьте на каждый из нижеследующих вопросов, проставив в правой графе число очков от 1 до 10 (высшая оценка – 10).

1. Разбираются ли они в нашем деле? Понимают ли уникальность наших проблем?	
2. Есть ли у них какие-то особенности, которые соответствовали бы нашим текущим и будущим нуждам?	
3. Как вы оценили бы качество их продукции?	

4. Обеспечивает ли их технология наилучшее возможное качество продукции при данной цене?	
5. Обеспечивает ли их организационная структура уровень сервиса, который нам необходим?	
6. Принадлежат ли они к числу людей, с которыми можно работать?	
7. Заполнен ли их штат и есть ли у них специалисты во всех областях, которые нам нужны?	
8. Было ли их выступление хорошо организовано и нацелено на наши нужды?	
9. Удовлетворительно ли они ответили на ваши вопросы?	
10. Располагают ли они оборудованием и материальной базой, необходимой для удовлетворения наших потребностей?	
11. Внушает ли доверие их руководство? Есть ли у него политика дальнего прицела?	
Сумма очков	
Примечания _____ _____ _____	
Подпись: _____	

Критерии здесь расставлены в порядке их весомости. Некоторые вопросы могут иметь больший вес, чем другие, в зависимости от рода занятий потенциального клиента и ситуации в данной области. Я не пытался, применяя научные методы, приписывать каждому критерию определенный вес. Однако и в том виде, в каком этот бланк приведен здесь, он окажет вам большую помощь.

ИДЕЯ: Сделайте копии приведенного здесь бланка и раздайте их членам вашей команды. Попросите их откровенно и тщательно заполнить бланки после очередной репетиции. Потом сравните ответы, обсудите выставленные оценки и примечания. Ищите у себя слабые места!

Если вы обнаружите, что каждый поставил вашему выступлению высшие оценки, – ура! Вперед!

Но даже если оценки оставляют желать лучшего, – не расстраивайтесь. В следующие несколько минут вы прочтаете здесь кое-какие очень полезные советы, которые поднимут ваш боевой дух и улучшат ваши шансы, когда настанет день выступления.

СЕМЬ СОВЕТОВ ДЛЯ ПОДНЯТИЯ БОЕВОГО ДУХА

* Следите за тем, не охватывает ли вас чувство отчужденности. Это нередко случается, когда выступающий читает текст по бумажке. Его внимание рассеивается. Те, кто это испытывал, говорят, что ощущение такое, словно смотришь на себя и слышишь свой голос откуда-то издалека. И слушать самого себя оказывается довольно-таки скучно.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ: Отберите у выступающего текст и заставьте его говорить. Пусть он немного запинается, – зато будет больше думать о том, что говорит.

* Вернитесь назад и расставьте по тексту выступления несколько "флагов". Этот совет вам уже знаком (см. главы 14 и 47), но он всегда срабатывает. "Флаг" привлекает внимание к самым выигрышным местам выступления. Пример: изложив свое предложение, вы просто говорите: "А теперь давайте применим эту идею к работе вашей фирмы...". Это даст вам несколько лишних очков.

* Сформулируйте те ключевые фразы, которые должны быть сказаны о вас на решающем заседании комиссии, когда будет определяться победитель. Запишите их слово в слово. Например: "У них сильные позиции. Они показали нам, чего можно от них ожидать. Но они, по-моему, умеют и слушать".

Напишите все это и раздайте членам вашей команды. Сформулировав то, что должен он (потенциальный клиент) сказать о вас (выступающем), вам будет легче добиться, чтобы все ваше выступление внушало именно такие мысли.

P.S. Я позаимствовал этот способ у адвокатов, которые пользуются им, обращаясь к присяжным.

* Просматривая видеозапись репетиции своего выступления, отключите звук. Что вы видите? Если выступающие делают множество бессмысленных движений, переминаются с ноги на ногу, тупо смотрят перед собой, мало и невыразительно жестикулируют, – значит, материал им надоел или не внушает доверия. Публике тоже наверняка будет скучно их слушать. При просмотре видеопленки останавливайте кадр на всяком неправильном телодвижении и спрашивайте выступающего, в чем дело. Может быть, в этом месте материал особенно слаб? Тогда исправьте эту часть выступления или выкиньте ее вообще. Если с материалом все в порядке, а выступающий просто недостаточно сосредоточен, велите ему действовать в соответствии с программой. Чтобы все восприняли это серьезно, повесьте на стене помещения, где происходят репетиции, плакат: "Следите за своими телодвижениями!" – и в нужный момент решительным жестом указывайте на него.

* Еще раз посмотрите, кто открывает вашу программу. Если его выступление серо, как пасмурное небо, велите ему добавить красного (см. главу 27). Если это не поможет, попробуйте объяснить ему:

"Вы открываете нашу программу. Знаете, что это значит? Это значит, что вам предстоит выйти и заполнить собой весь зал. Вы должны ворваться во все личные мысли и разговоры слушателей и заставить их понять, что происходит. А сами вы знаете, что происходит? Ваше выступление – вот что происходит. Вы заполнили весь зал своей индивидуальностью, вы увлечены сами и увлекаете публику тем, что собираетесь сказать. Своей уверенностью в себе, самим своим присутствием вы заставляете их забыть обо всем, кроме вас. Им не устоять перед вами. Они не могут не ощутить, как изменилась атмосфера в зале, не могут не понять, что вот-вот случится что-то из ряда вон выходящее. Они в ваших руках, и вы это чувствуете. Лишь немногие способны так подействовать на публику. Это редкий дар. А вот вы можете. Поэтому вам и поручено открывать нашу программу".

Если тот, кто должен открывать программу, выслушает этот страстный призыв без всякого выражения на лице, попробуйте подумать о замене.

* Устройте небольшой опрос: кто из выступающих знает по имени будущих слушателей? Наверняка большинство ответить на этот вопрос не сможет. Это для вас предостерегающий сигнал. Сразу же раздайте список присутствующих, чтобы он был у каждого. Теперь начинайте игру в ассоциации. Пусть каждое имя в списке ассоциируется с запоминающейся чертой внешности. "Мистер Бергсмен – весь треугольный: широкий зад, узкая грудь, продолговатая коротко стриженная голова. Мистер Бергсмен похож на айсберг". Вы скажете – глупо? Может быть, но именно так работают люди с феноменальной памятью. Превратите слово, которое надо запомнить, в легко запоминающуюся картинку. Сядьте вместе со своей командой и обсудите имена и внешность каждого слушателя. Потом попробуйте провести опрос снова. Имя, произнесенное выступающим, оказывает магическое действие на его обладателя. "Ишь ты, он знает, как меня зовут!" – и вы заработали еще очко.

* Звучит ли ваша заключительная фраза как глоток свежего воздуха? Знают ли слушатели теперь в точности, как им следует поступить? Убедили ли вы их совершить действия, которых от них ждете? Опровергли ли все сомнения? Закрыли ли все пробелы? Все ли довольны? Хорошо. И пусть следующий шаг покажется им таким же естественным, как глоток свежего воздуха. Они не видят причин, почему бы его не сделать. И они видят множество причин, почему его сделать нужно. Вот это идеальная заключительная фраза.

В СЛЕДУЮЩИЙ РАЗ...

Всякое конкурсное выступление, даже то, которое закончилось неудачей, помогает вам одержать победу.

Вам пришлось прояснить свою задачу и взглянуть на нее с иной, чьей-то еще точки зрения. Благодаря этому вы лучше поняли свой потенциальный рынок сбыта. Вы прошли через огонь и ад выступления. Оказавшись в нелегкой ситуации, вы вышли из нее целым и невредимым. Вы сыграли в игру не на жизнь, а на смерть, и обнаружили, что можете играть на равных.

Объективность – вещь хорошая, но...

В конкурсных выступлениях объективность может оказаться штукой скользкой и опасной. Она, конечно, желательна – кто может против этого возразить? – однако сейчас речь идет о том, как лучше угодить каждой из группировок, из которых состоит отборочная комиссия.

Недавно я слышал одну фразу, которая засела у меня в голове: "Дело не в том, что люди против тебя, а в том, что они за себя". Держите это изречение в памяти, когда будете готовиться к очередному конкурсному выступлению. Предположим, вам все-таки удалось заполучить контракт, – но это случилось не потому, что вы заняли трезвую, сбалансированную позицию. Это случилось потому, что вы сумели проникнуть в самую душу ваших "судей". Вы взглянули на проблему их глазами и увидели то, что их действительно волнует, разглядели самые воспаленные, болезненные места. Ваше выступление облегчило причиняемую ими боль и внесло в души успокоение.

Объективность может укрепить вашу репутацию. А чувствительность к чужой боли принесет вам успех в делах.

Ошибки, которые могут стоить вам победы

(Это подлинные высказывания потенциальных клиентов – они касаются тех выступающих, которые провалились и были вынуждены уступить место конкурентам)

* "Не чувствовалось напора. Они все читали по бумажке. Скучно было слушать".

* "Примеры, которые они приводили, не имеют ни малейшего отношения к нашим проблемам".

* "Они без конца говорили о себе".

* "Я ничего не смог разобрать на их таблицах. Все было написано крохотными буквами".

* "Они провалились, когда отвечали на вопросы. Они даже противоречили друг другу!"

* "Бесконечная болтовня. Как будто ни у кого из них нет ощущения времени".

* "Очень много пустых слов. Чепуха это все, вот что я вам скажу".

* "По-моему, им до сих пор никогда не приходилось выступать перед публикой. У них даже концы с концами не сходились".

* "У них в проекторе перегорела лампочка – и они просто не знали, что делать".

* "Они как будто сами не понимают, кто они такие, не говоря уж о том, чтобы понять, с кем имеют дело".

* "Под конец они просто-напросто выдохлись".

* "Им самим это не доставляло никакого удовольствия. Ну, и нам было с ними не слишком уютно".

Часть шестая.

КАК ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОСЫ

Золотой совет для вашего очередного выступления:

"Вопросы и ответы – это такая игра, в которой не должно быть проигравших".

Если вы отвечаете на вопросы и кто-то задает вам жару, не следует отвечать: "Никак не могу с вами согласиться", – это опасно. Вы сразу почувствуете, как возрастет напряжение. В зале запахнет конфронтацией. Кто-то из вас должен будет победить, а кто-то оказаться побежденным. Если победите вы, то в лице того, кого победили, вы потеряете возможного сторонника. И напрасно.

СОВЕТ: Если кто-то с вами не соглашается, выслушайте его внимательно. "Слушайте глазами", чтобы он чувствовал, что вы серьезно взвешиваете его точку зрения. И никогда не возражайте в открытую. Действуйте осторожно. "Позвольте мне тут кое-что добавить..." – или: "Здесь следует принять во внимание еще один фактор". Споры хороши только во время теледебатов. А в реальной жизни куда лучше, когда проигравших нет.

50. ОЗНАЧАЕТ – "ВОПРОСОВ НЕТ"

Вы только что красноречиво подвели итоги своего выступления, в последний раз подчеркнули главный его тезис и поблагодарили всех за внимание.

Выступление окончено.

По залу прокатились аплодисменты.

Вы стоите в ожидании вопросов.

Но вопросов не слышно.

Вы окидываете взглядом публику – не поднял ли кто-нибудь руку.

Молчание. Вопросов нет.

Вы произносите слова, которые обычно говорят в таких случаях: "Что ж, значит, в своем выступлении я уже ответил на все возможные вопросы". В зале слышатся смешки. Вы садитесь на место или удираете через боковую дверь.

Что же это на самом деле означает – "вопросов нет"?

Здесь может быть много разных вариантов, однако лишь очень редко это означает, что публика полностью удовлетворена. Обычно это означает, что где-то что-то было неладно. Что это могло быть?

* Вы слишком затянули свое выступление. Слушатели устали. Вы подавили их. У них не осталось энергии на то, чтобы задать вопрос. Им не терпится отправиться на очередное совещание, или на поезд, или в ближайший бар, или на стадион. Они больше ничего не желают слышать о том, о чем вы говорили, – и, вполне возможно, готовы удавить любого, кто произнесет нечто хотя бы отдаленно напоминающее вопрос.

* Где-то в своем выступлении вы задели какое-то больное место. Пусть даже неумышленно. Но вы сказали что-то такое, что оттолкнуло от вас публику, – и она перестала вас слушать.

Не так уж много надо, чтобы "заморозить" публику. Попробуйте только заикнуться о мужском превосходстве, выступая перед Лигой женщин-избирательниц. Или

отпустить неудачную шутку по поводу местной футбольной команды. Дотроньтесь до чувствительного нерва – и публика потеряет интерес и к вам, и к теме вашего выступления (см. главу 43).

* Ваши слушатели уже приняли неблагоприятное для вас решение. Такое бывает. Вас пригласили, чтобы выслушать ваши предложения, – но все было предпрешено заранее. Ваш конкурент уже празднует победу, но вы пока еще об этом не знаете. Не падайте духом. Конкурс – это не всегда честная игра.

* Вы так и не смогли до них достучаться. Бывает, что публика слушает внимательно, но выступающему так и не удается связать свою тему с реальной повседневной жизнью. Материал остается абстрактным, далеким, теоретическим. Красноречивая тирада о "непобедимом морском льве" как символу стойкости не произведет впечатления на собрание рабочих, которых только что уволили с завода. Они будут слушать. Они будут смотреть на вас. Они, возможно, даже поаплодируют. Но вряд ли ваша речь вызовет много вопросов.

* Где-то в середине вашего выступления слушатели потеряли нить, и им не хватило сил или интереса, чтобы следить за вашей мыслью до конца. К тому времени, как вы закончили, они уже не понимали, о чем вы говорите. Сбитая с толку публика почти никогда не задает вопросов. Она не любит признавать, что ничего не поняла, и не желает тратить силы на то, чтобы разобраться. Она просто сидит. Сидит и молчит.

Бывают такие разновидности публики, которые никогда не задают много вопросов. На Востоке вопросы считаются одной из форм критики, поэтому, выступая в Японском клубе, не ждите, что вас осыплют вопросами. Однако в большинстве случаев большое число вопросов означает, что вам удалось вызвать интерес к теме и желание получить дополнительную информацию.

"Вопросов нет" означает для вас то же, что для свидетеля в суде: "Вы свободны. Можете идти. Вы нам больше не нужны".

Это не то, что хотел бы слышать выступающий. Но зато теперь вы по крайней мере можете после очередного выступления задать сами себе несколько серьезных вопросов.

* Не слишком ли это было длинно? Не перегружено ли подробностями? Не исчезло ли за ними самое главное? Не забил ли я им голову ненужной информацией? Не задохнулись ли они под ее тяжестью?

* Не задел ли я чьего-нибудь большого места, чем оттолкнул слушателей? Не сказал ли чего-нибудь обидного?

* Не оказалась ли моя тема совершенно неинтересной этим людям? Не выбрал ли я такую тему, которая интересна мне, но у них вызывает зевоту?

* Если это было конкурсное выступление, не был ли победитель определен еще до того, как вы вышли на трибуну? (Если так, то вам оставалось только держаться мужественно до самого конца.)

* Не говорил ли я слишком заумно? Не пускался ли в чересчур туманные рассуждения? Может быть, я просто не сумел говорить на их языке?

* Ясно ли я высказал то, что хотел? Не было ли в моем выступлении явных логических неувязок? И не заметила ли их публика?

Не бойтесь задавать себе такие не слишком приятные вопросы по поводу своего выступления – это облегчит публике его восприятие. Задавайте самые трудные вопросы сами себе, – и тогда ваше выступление непременно встретит живой отклик.

51. ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ЛЮБЯТ ЗАДАВАТЬ НАЧАЛЬНИКИ

Если вы выступаете перед группой ответственных лиц, особенно руководителей и президентов компаний, вы должны заранее знать кое-какие особенности такой аудитории.

* Ответственные руководители нередко задают такие вопросы, которые они уже задавали, и больше того – знают на них ответы. Зачем они это делают? Потому что хотят проверить, знаете ли ответы вы. Процесс оценки подчиненных, консультантов и советников происходит непрерывно. Это постоянное, почти автоматическое занятие большинства руководителей – и в ходе его они могут сэкономить немало времени, если знают ответы на контрольные вопросы. Из этого не следует, что вопросы окажутся легкими. Вполне возможно, что они имеют для руководителя немалое значение и что он регулярно задает их разным людям, чтобы разобраться в деле поглубже.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ: Прodelайте некоторую предварительную работу. Расспросите кого-нибудь из помощников руководителя, есть ли конкретный вопрос или серия вопросов, которые часто возникают в последнее время? Что больше всего волнует данного руководителя? Его вопрос наверняка будет иметь к этому отношение – даже если он и задавался раньше.

* Руководители компаний часто задают вопросы, которые либо (А) невероятно широки, либо (Б) до невозможности узки.

А. "Можете ли вы вкратце пояснить, как ваши рекомендации вписываются в пятилетний стратегический план нашей компании?"

Б. "Можете ли вы привести помесечное сравнение себестоимости продукции, произведенной по предлагаемой вами технологии и выпускаемой на нашем заводе в Атланте? Каков срок окупаемости каждой установки?"

Руководители любят задавать и такие вопросы: "А что из этого следует?" или "Какие цифры здесь главные?". Вы должны быть готовы и к тем, и к другим.

* С другой стороны, вопрос может затронуть какую-то совершенно неподвижную, но на удивление важную сторону дела. "А не думаете ли вы, что покупателю в высшей степени наплевать, какая фирма выпускает пакеты, в которые ему упаковывают купленные продукты?" Хороший руководитель смотрит на все глазами потребителя. Это же не мешает делать и выступающему.

* Бывает, что руководитель, поглощенный своими мыслями по поводу какой-нибудь весьма запутанной проблемы, выражает их в виде столь же запутанного вопроса. "Если рассматривать нашу компанию в аспекте ее корпоративного самосознания до и после предлагаемого слияния, то какую часть нашего общего бюджета нужно будет выделить, чтобы ликвидировать недоразумения, которые, как я сильно подозреваю, неизбежно возникнут?"

Ничего себе вопрос – гипотетическая ситуация, связанная с какими-то весьма проблематичными допущениями...

Есть немало способов реагировать на такие маловразумительные вопросы.

1. Попросите повторить вопрос, поскольку не уверены, что поняли его. (Скорее всего при повторении вопрос окажется короче и яснее. Однако в нем могут измениться акценты, а то и весь смысл. Ваша задача – незаметно помочь руководителю самому разобраться в том, что его беспокоит, а уж потом отвечать, как сможете.)

2. Повторите сами вопрос так, как вы его поняли (это, вероятно, заставит руководителя внести поправки в ваши поправки, и у вас будет больше времени на то, чтобы подумать над ответом).

3. Попросите несколько минут на размышление. За это время о вопросе могут просто забыть.

4. Если вы действительно поняли вопрос, попробуйте в качестве ответа привести аналогичный пример из собственного опыта. Это позволит вам не углубляться в данную конкретную проблему, не располагая на этот счет нужными фактами.

Если среди ваших слушателей есть ответственный руководитель – и к тому же начальник над всеми остальными, – то чем раньше он задаст свой вопрос, тем лучше для вас. Это снимет напряжение и позволит всем принять участие в обсуждении.

52. КРАТКАЯ ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ ОТВЕТОВ НА ВОПРОСЫ

Предположим, что вы только что произнесли яркую, содержательную речь перед аудиторией, которая насчитывает от десяти до пятидесяти человек.

Скорее всего, вам станут задавать вопросы.

Но будут вопросы или нет, вы всегда должны быть к ним готовы, потому что ответы на вопросы – это точка соприкосновения вашего выступления с реальной жизнью. Атмосфера в зале в это время меняется. Публика, до сих пор пассивная, пробуждается к активности и пытается преодолеть пропасть (если она существует), которая отделяет ваши предложения от действительного положения их дел.

Вы должны иметь довольно ясное представление о том, кто какие вопросы будет задавать и что вы будете на них отвечать. Это не всегда можно предсказать в точности, однако если вы заранее изучили свою публику – и знаете, как выглядит содержание вашего выступления с ее точки зрения, – вы обнаружите, что отвечать на вопросы не только интересно, но и приятно. Всякому лестно, когда его просят поделиться своим мнением по какому-нибудь поводу.

Существуют обстоятельные руководства для ответов на вопросы, которые будут задавать вам на заседании комиссии по распределению бюджета руководителя, пекущиеся об экономии. А есть и краткие инструкции – для более простых случаев.

Поскольку вам вряд ли предстоит в ближайшее время защищать перед руководством смету своего отдела, познакомьтесь пока с такой краткой инструкцией, которая почти наверняка поможет вам справиться с ответами на вопросы.

1. Старайтесь предвидеть, какие вопросы будут вам заданы. Запишите их на листке бумаги желтого цвета, оставляя после каждого по шесть незаполненных строчек. Если вы хорошо знаете свою публику, вы обнаружите, что составить такой список вопросов не так уж сложно. Люди задают вопросы, которые их больше всего волнуют, которые касаются проблем, стоящих перед ними сегодня. Сбытовики спрашивают о том, как расширить сбыт. Заведующие отделами по связям с общественностью спрашивают, как ваши предложения отразятся на имидже фирмы. Работники отдела кадров спрашивают, как будет подбираться персонал. И все спрашивают, сколько это будет стоить. Не пожалев сил на подготовку, вы сможете предвидеть по меньшей мере 70% вопросов, которые будут вам заданы. Президент Соединенных Штатов справляется с этим даже лучше – по недавним сообщениям, он предвидит 85% вопросов, задаваемых ему на пресс-конференциях. Правда, у него есть целый штат экспертов, которые пытаются определить, что волнует каждого из аккредитованных при Белом Доме корреспондентов в каждый данный момент, особенно в дни пресс-конференций.

2. Выписав на желтый листок все вероятные вопросы, подсчитайте, сколько их получилось. Если больше двадцати, то не исключено, что ваше выступление слишком

расплывчато и его надо сделать более целенаправленным. Может быть, на некоторые из этих вопросов следует ответить в самом выступлении.

ПРИМЕЧАНИЕ: Предугадывание вопросов – прекрасный тест для определения качества вашего выступления. Если вопросы имеют целью выяснить дополнительные подробности, это хорошо. Но если они указывают на какие-то пробелы в вашем выступлении, это плохо. (Лучше ответить на них в самом выступлении.)

3. Как только вы довели число вероятных вопросов до разумного предела (не более двадцати), вернитесь к началу и ответьте на каждый из них – как можно лучше – вслух, записывая ответы на диктофон. Это очень просто. Никто на вас не давит, вы не на выступлении – вы просто высказываете в микрофон свои умные мысли по поводу вопросов, которые вам зададут.

4. Теперь прослушайте то, что наговорили. Ну, как, неплохо? Теперь снова берите желтый листок с вопросами. Чернилами другого цвета сделайте заметки под каждым вопросом, которые усилят ответ на него. Важные факты. Яркие фразы. Может быть, даже простенькие рисунки, которые напомнят вам, как оживить первоначальный ответ.

5. Держа перед глазами желтый листок с вопросами и заметками, сделанными после первого прослушивания, снова ответьте на вопросы и тоже запишите ответы на пленку. Прослушивая ее, вы заметите, что ответы стали глубже, а ваш голос – увереннее. Если запись вас удовлетворяет, используйте ее потом, чтобы освежить в памяти подготовленные ответы. Можете прослушать ее в машине по дороге на выступление или утром за завтраком. Вы увидите, что, отвечая на вопросы, будете чувствовать себя так же уверенно, как и во время основной части выступления.

6. Что делать с теми 30% вопросов, которые окажутся для вас непредвиденными? Если не знаете, как на них ответить, так и говорите. Запишите вопрос и скажите тому, кто его задал, что ответите ему через определенное время (например, в течение двадцати четырех часов – это всегда хорошо звучит). Записывая вопрос на виду у всех, вы показываете тому, кто его задал, что тоже считаете вопрос важным. Если не можете ответить на неожиданный вопрос подробно, вполне можно отделаться коротким, энергичным ответом. Деловые люди обычно ценят краткость. "Да" или "нет" часто лучше, чем ответ, который затягивается до бесконечности.

7. В самом низу желтого листка кратко и ясно изложите еще раз ваше главное предложение – включая "следующий шаг". Например: "Анализ показывает, что данная компания выпускает испытанную, традиционную продукцию, рынок сбыта которой больше не растет. Предлагаю рассмотреть вопрос о приобретении какой-нибудь небольшой компании, специализирующейся на выпуске медицинских товаров. Следующим шагом должен стать обстоятельный анализ трех компаний, которые предлагаются на ваше рассмотрение".

Всего один абзац, какие-нибудь три фразы – но это суть вашего выступления. Старайтесь, чтобы ваши ответы были с ней связаны. Не допускайте, чтобы вопросы уводили вас слишком далеко в сторону. Пусть эта суть будет постоянно на виду. Используйте ответы на вопросы, чтобы подвести слушателей именно к такому краткому выводу.

НЕОБЫЧНАЯ ИДЕЯ, КОТОРАЯ, ОДНАКО, МОЖЕТ ПРИГОДИТЬСЯ

Включите в свой список несколько каверзных, провокационных вопросов. И подготовьте на них хорошие, серьезные ответы. Тогда вам не грозит опасность лишиться дара речи, увидев у себя под ногами бомбу, готовую взорваться.

"Это все, что вы можете нам продемонстрировать? Мы хотели бы видеть гораздо больше альтернативных возможностей".

"Все это хорошо для большого города. Мы здесь ведем свои дела иначе. Вы пробовали поговорить со здешними владельцами лавок?"

"Ваш план выглядит неплохо. А теперь покажите нам, как можно будет сократить затраты на 25%".

Весь секрет ответов на вопросы состоит в том, чтобы предвидеть их и быть к ним готовым. Семь пунктов нашей краткой инструкции помогут вам в этом. И есть еще одно правило, которое тоже вам поможет. Оно касается не столько техники ответов, сколько вашего отношения к вопросам. Подходите к ним так: Каждый вопрос, который вам задают, – прямое свидетельство интереса к вашему выступлению. В конце концов, все к лучшему.

53. КАК БЫТЬ С ВОПРОСАМИ, КОТОРЫЕ НА САМОМ ДЕЛЕ НЕ ВОПРОСЫ

В Атлантик-Сити идет съезд торговцев бакалеей. В конференц-залах шикарного отеля фирмы-производители представляют свои продукты. В одном из залов идет презентация нового сорта салями с пониженным содержанием соли. Торговцы колбасой проявляют к новому продукту большой интерес. Перед ними выступает молодой менеджер, которому нет и тридцати. Он демонстрирует большую таблицу, характеризующую свойства продукта.

Вдруг один из торговцев постарше поднимает руку и машет ей – он хочет задать вопрос.

"Послушайте, а почему бы вам не указать на упаковке ее состав, а заодно и калорийность?"

"Это интересная мысль, Чарли, только мы уже отпечатали все ярлыки вот такими новыми фосфоресцирующими красками, а о том, чтобы указать калорийность, не подумали".

"Но я вижу, что в последнее время покупатели помоложе всегда читают, что написано на ярлыках. Они хотят знать, сколько там калорий и химических добавок – их это в самом деле интересует. Особенно когда речь идет о новом продукте".

"Ладно, Чарли, давайте посмотрим, как пойдет дело с такими ярлыками, а потом подумаем, не указывать ли на них еще и калорийность".

"Да я ничего, я просто спросил..."

Вот и все. Я видел, как Чарли грузно опустился на место, прикрывая ладонью нижнюю часть лица, словно ему очень хотелось что-то добавить. Выслушав сообщение об очередном новом продукте (это был новый сорт запеченного свиного окорока), он тихо вышел из зала.

Мне показалось, что Чарли больше не будет задавать никаких вопросов. Вид у него был такой, словно он решил лучше заглянуть в казино или в бар.

Согласен, молодой менеджер действовал неправильно. Но давайте попробуем извлечь из этого случая несколько уроков.

* Чарли не задавал никакого вопроса – он высказал идею. Вопросы нередко задают только для того, чтобы высказать какую-нибудь мысль: в таком виде она легче доходит. Но выступающий обязан сразу распознать идею, высказанную в такой форме.

* Если это в самом деле неплохая идея, сообщите слушателям, что такой вопрос непременно будет поставлен перед фирмой, поставляющей упаковку, если только это окажется технически возможно.

* Нужно было сказать Чарли, что вы свяжетесь с ним не позже определенной даты и сообщите, какое решение принято по его предложению. И поблагодарить его при всех.

Конечно, описание этого маленького эпизода, случившегося на съезде бакалейщиков, не претендует на Пулитцеровскую премию. Но оно позволяет сделать кое-какие практические выводы.

Многие из тех, кто задает вопросы, на самом деле не рассчитывают на ответ. Они рассчитывают на поддержку.

Выступающий обязан чувствовать разницу. От этого многое зависит. С Чарли необходимо считаться. А кроме того – вдруг выяснится, что это была блестящая идея?

54. НЕ ВОССТАНАВЛИВАЙТЕ ПРОТИВ СЕБЯ ОДЕРЖИМЫХ

Иногда в зале сидит такая публика, с которой не оберешься неприятностей.

Если, например, вас пригласят выступить на "открытом форуме", – будьте к ним готовы.

Есть такие люди, которых я называю "проповедниками". Это самозванные мессии. Вожди всевозможных движений. Ораторы, которые не числятся в списках приглашенных. Однако они всегда тут как тут. Вскочив с места, они начинают говорить. Тема может оказаться любой – и весьма достойной, и сумасбродной, и крайне щекотливой. Вы можете быть уверены только в одном:

Это не та тема, которой посвящено собрание. Она может иметь к ней некоторое косвенное отношение. Но на самом деле это тема совсем другого собрания.

Прежде чем пытаться сообразить, что предпринять, мы должны понять, что происходит.

Этот человек говорит на тему, которая для него (или для нее) важнее всего на свете. В данном случае это означает – важнее вас тоже. Не забудьте, речь идет о "проповедниках", об одержимых. Для них никакие законы не писаны. Правила парламентской процедуры – в том числе. Даже честной игры от них ждать нельзя – они и знать не знают, что это такое.

Их мишень – публика. Их цель – силой захватить внимание слушателей, пусть даже ненадолго. Или добиться хоть краткого упоминания в газетах. Битва за умы – дело долгое, и проповедник привык терпеть, – но только не тогда, когда берет слово на каком-нибудь чужом собрании. Тогда для него, как я уже говорил, никакие законы не писаны.

Что следует делать вам, законному оратору?

Главное, чего не следует делать, – это принимать бой. В глазах публики такой противник очень легко может превратиться в мученика. Для этого вам достаточно крикнуть: "Прошу вас сесть! Вам слова не давали. Мы собрались здесь по другому поводу.". Стоит вам повелительным тоном произнести что-нибудь в этом роде, – и вы тут

же почувствуете, что почва уходит у вас из-под ног. Вы окажетесь в роли надсмотрщика с кнутом, а это вам совершенно ни к чему.

Вот несколько советов, как выпутаться из этой неприятной ситуации.

* Постарайтесь, чтобы это не стало для вас неожиданностью. Еще перед началом собрания присмотритесь к публике. Привлеките к этому одного-двух помощников, которые точно знают, кто тут должен быть, а кто нет. Людей, которые грозят сорвать собрание, обычно можно узнать. Они занимаются этим постоянно. Так что перед началом выступления выясните, кто сидит в зале. Если туда затесался проповедник и вы это знаете, для вас не станет неожиданностью, когда чей-то голос прервет вас посередине самой выигрышной вашей фразы.

* Обзаведитесь тайным помощником. Прежде чем начнется собрание, попросите кого-нибудь из публики – кого-то, кто в курсе дела и с чьим мнением считаются, – в случае, если вас прервут, выступить от общего имени. Он должен рассудительно и спокойно сказать: "Я уверен, что многие здесь разделяют вашу точку зрения. Однако у нас очень мало времени: выступающий должен всего за двадцать минут полностью осветить свою тему. Я предлагаю вам, когда он закончит, выпить со мной чашку кофе. Уверен, что и другие могут к нам присоединиться. То, о чем вы говорите, тоже весьма важно, но сейчас надо дать выступающему возможность использовать время, которое ему отведено".

Всегда лучше, когда с непрошеным оратором имеет дело кто-то из публики, а не вы. Если вы возьмете это на себя, ваша позиция окажется гораздо более уязвимой – не только для самозваного проповедника, но и с точки зрения слушателей.

* Если ничто не помогает, придется вам улаживать дело самому. Будьте кратки. Будьте решительны. Не позволяйте себя запугать. Дайте тому, кто вас прервал, почувствовать, что он чего-то добился. Может быть, вы скажете что-нибудь вроде: "Послушайте, я просто не имею возможности что-нибудь по этому поводу предпринять. К моему большому сожалению. Но я знаю одного человека в нашей фирме, кто мог бы помочь вам и вашему делу. Обещаю вам, что сегодня же ему напишу и изложу ваши предложения, насколько смогу, а копию письма пришлю вам. Пусть все присутствующие здесь будут свидетелями, что я вам это обещал. Как вы к этому отнесетесь? Дайте мне закончить, и я сделаю, что смогу, – но сейчас я должен рассказать о том, о чем меня просили, а в моем распоряжении только двадцать минут".

Слушатели воспримут это как справедливое решение, и их сочувствие будет на вашей стороне. Кто знает, может быть, это убедит даже самого проповедника.

Еще одно: непременно выполните свое обещание. И ни за что не навлекайте на себя гнев болтливого проповедника. Одержимые могут сами не придерживаться правил, однако от вас они этого ожидают.

Часть седьмая.

УЧИТЕСЬ У ТЕХ, КТО УМЕЕТ ПОКОРЯТЬ ПУБЛИКУ

Золотой совет для вашего очередного выступления:

"Станьте немного Спрингстином".

Брюс Спрингстин – известный эстрадный певец и композитор. В то же время он один из лучших ораторов Америки. Он способен преподнести вам в выгодном свете любую идею, позицию, самого себя. Недавно в статье, напечатанной в журнале "Ньюсуик", о стиле выступлений Спрингстина было сказано так: "Он целиком отдается моменту". В нашей повседневной жизни редко доводится испытывать такое же чувство полной отдачи, какого Спрингстин добивается на каждом своем концерте. Одним из таких редких случаев может стать ваше публичное выступление.

СОВЕТ: В очередном своем выступлении станьте немного Спрингстином".
--

55. "РАССКАЖИТЕ-КА МНЕ О СЕБЕ"

Посмотрите, как работает на протяжении своей часовой передачи Фил Донахью, и вы увидите перед собой абсолютного властелина чувств толпы. Он погружает вас в самую гущу противоречий, но так ловко управляет публикой, что дело почти никогда не доходит до взрыва. Какой бы деликатной ни была тема, он всегда выступает в роли заботливого отца и в то же время исповедника. Его стиль можно было бы определить как серьезно-разговорный – хотя серьезность и не мешает ему улыбнуться, когда приглашенный оратор или кто-нибудь из публики отпустит шуточку по его адресу.

Когда Донахью, беседуя в своей передаче с двумя пожизненными заключенными тюрьмы Роуэй в штате Нью-Джерси, услышал, что они стоят за смертную казнь, он выразил удивление. На это тот, что был поразговорчивее, сказал: "Ничего, мистер Донахью, вам в ваших передачах наверняка часто приходится слышать такое, что вас удивляет". Донахью рассмеялся, вероятно, вспомнив, сколько раз ему действительно приходилось слышать самые неожиданные вещи, – но при этом у вас было ощущение, что если бы сам он сидел за решеткой и ему было нечего терять, он тоже мог бы сказать что-нибудь неожиданное, хотя и вполне уместное.

Вот что главное в Донахью. Он как будто всегда готов взглянуть на жизнь глазами любого своего собеседника – от заключенного из Роуэя до домашней хозяйки из пригорода Чикаго. Он залезает людям в душу и копается в их чувствах, но делает это так, что вы видите – он в самом деле узнает что-то новое для себя. Его любознательность не знает границ. Он сталкивает мнения самых разных людей, прекрасно зная, что феминистка из захолустья никогда не согласится с криминологом из большого города. Он обращается к обеим сторонам с одинаковым беспристрастием: "Дайте ему высказаться, миссис Джонс..." Объективность его может внушать некоторые сомнения, однако его манеры безупречны. Пусть он иногда склоняется на ту или иную сторону, однако никогда не навязывает своей позиции.

Хотя он всегда хорошо подготовлен к передаче, в чем ему помогает целый штат сотрудников, он всегда создает такое впечатление, будто загорается своей темой прямо в ходе программы. Понемногу начинает вырисовываться его точка зрения. Нередко

она сочетает в себе наиболее сильные аргументы обеих сторон. Иногда он высказывается более определенно, более категорично, однако всегда сохраняет умеренность. Замечая, как кто-то кивает головой, он никогда не приписывает эту заслугу одному себе, а всегда делит ее с публикой: "Правда ведь, как раз об этом мы с вами сегодня и говорим?" – спрашивает он. И все кивают с еще большей готовностью.

Перебивая чью-то многословную речь, он говорит: "Прошу меня извинить, мы к этому обязательно вернемся через несколько минут, но сейчас мы должны сделать перерыв". После перерыва он иногда действительно предоставляет слово тому же разговорчивому слушателю, а иногда нет – смотря что ему нужно по ходу передачи. Он похож на судью, который выслушивает то защиту, то обвинение, стараясь не ущемить ни одну из сторон и не относясь к ним свысока. И все это время он заставляет их высказываться, протягивая им микрофон, словно некий ценный приз за толково изложенную или необычную точку зрения.

В манере Донахью удивительно сочетаются напористость и добродушие. Он выступает для всех в роли старшего брата, который руководит спором, отдавая каждому должное, или не слишком престарелого дядюшки, который всех любит и не хочет, чтобы кто-нибудь ушел обиженным.

Когда кто-нибудь возражает Донахью, тот лукаво смотрит на него, с добродушным сомнением качая головой, потом поворачивается к кому-нибудь из гостей программы и спрашивает: "Как по-вашему, мистер Ротенберг, в этом есть какой-нибудь смысл?". Обычно мистер Ротенберг соглашается с мистером Донахью. В суде это называется наводящим вопросом, однако в программе Донахью означает что-то вроде "все мы – одна семья".

Когда Донахью говорит, он иногда немного запинается, – но не настолько, чтобы вызвать у нас чувство жалости к нему. Это выходит у него очень мило. Намерения у него самые лучшие. Он слишком симпатичен, чтобы сделать что-нибудь не то. И каждый из нас вызывает у него неподдельный интерес. Когда он говорит: "Расскажите-ка мне о себе", – мы чувствуем: черт возьми, да ему это и в самом деле интересно!

Смотрите на Донахью – и делайте выводы для себя

1. Если вы выступаете перед группой людей, старайтесь вести диалог в разговорной манере. Не позволяйте страстям разгораться. Передвигайтесь по залу, переходя от одной части слушателей к другой.

2. Осторожно проясняйте высказанные мысли – и отдавайте каждому должное. Проявляйте уважение к тем, кто с вами не согласен. Умело выделяйте главное. "Но ведь это и есть то, что мы хотим здесь сказать, правда?"

3. Всячески старайтесь вовлечь в беседу всех присутствующих. Обращайтесь к каждому из них.

4. Не давайте в обиду робких и не умеющих говорить, не позволяйте краснобаям заговорить тех, кто с трудом выражает свои мысли. Регулируйте движение.

5. Выступая, старайтесь получать от этого удовольствие. Но при этом не упускайте случая показать, что всерьез увлечены темой – и что истина, содержащаяся в вашем выступлении, может оказаться полезной, а то и спасительной для всех присутствующих.

56. ЗАЛЫ, ПОХОЖИЕ НА СКЛЕПЫ

Нередко зал, где вам приходится выступать, напоминает склеп. Его хочется запереть и навсегда оставить в таком виде.

Обычно в таких залах мраморные подоконники. И тяжелые столы из окаменелого черного дерева. Часто для оратора предназначена хлипкая трибуна – вроде пюпитра, какие бывают у музыкантов в оркестре.

Совершенно невозможно представить себе, что в таком унылом зале может произойти что-то интересное.

Панихида? Да. Интересное выступление? Ни за что.

В таком навевающем тоску зале настроение у оратора сразу падает.

И вообще, что это за организация, которая могла отвести под выступление такой зал? Что у нее за странные представления, если она предпочитает такое кладбищенское убранство?

Но все это неважно. Что делать вам? Как поступить, обнаружив, что вам предстоит выступать в одном из таких ледящих душу залов?

Актер и телеведущий Вуди Аллен в таком случае, возможно, раздал бы всем присутствующим по воздушному шару. Или сыграл бы какую-нибудь веселую мелодию. Но вы – не Вуди Аллен. И к тому же неизвестно, как отнеслись бы к этому ваши слушатели. Не исключено, что они один за другим попадали бы в обморок, свалившись со своих кожаных стульев с высокими спинками. Это оказалось бы для них слишком сильным средством.

Вот что я бы вам посоветовал.

Самое меньшее, что вы можете сделать, – это придать залу такой вид, чтобы было ясно: здесь произойдет что-то интересное. Покажите на экране слайд, который произведет впечатление на слушателей и врежется им в память. Он может иметь прямое отношение к теме вашего выступления. Например: "Я БЫ РАДА ТЕБЯ ПОЦЕЛОВАТЬ, НО Я ТОЛЬКО ЧТО ВЫМЫЛА ГОЛОВУ". (Между прочим, моя самая любимая цитата – эти слова говорит Бетт Дэвис в фильме "Хижина среди хлопковых полей".) Или это может быть какая-то совершенно неожиданная фотография.

Вам удалось придать происходящему некоторый элемент театральности. Это, конечно, еще не музыкальное ревю, однако тоскливое чувство уже отчасти рассеялось.

Можете расставить по комнате несколько стендов с плакатами (хорошо бы еще подсветить их). Пусть перед вами стоит видеомонитор с мигающей красной лампочкой. Пусть на этих мрачных подоконниках будут разложены товары, о которых вы собираетесь говорить. А на столе стоит компьютер с логотипом вашей фирмы на экране.

Зал, который только что казался таким безжизненным, теперь выглядит так, словно здесь действительно может произойти нечто интересное. Людям что-то покажут, обратят на что-то их внимание, заработает аппаратура. Что-то тут будет.

Рискните – пусть в зале, пока собираются слушатели, играет тихая-тихая музыка. Ничего чересчур бравурного – просто музыка, которая создаст ощущение, что здесь собираются живые люди. Что это не будет одно из тех совещаний, о которых недавно писали в "Бизнес Уик": "Совещание следует за совещанием, но ни на одном ничего не решается".

Если вы позаботитесь о внешнем виде зала, это сыграет и еще одну важную роль.

Это покажет, что оратор действительно готовился к выступлению. Он работал над ним, не пожалев сил и приложив некоторую фантазию. Он готов к нему. Не исключено, что его выступление будет иметь начало, середину и заключение. Может быть, оно – небывалый случай! – даже закончится вовремя.

Когда вы в последний раз испытывали такое ощущение перед совещанием, на котором обязаны присутствовать? Когда в последний раз оратор сумел пробудить у вас интерес, еще не приступив к выступлению?

Когда в последний раз вы с нетерпением ждали начала?

Если вам предстоит важное выступление, постарайтесь увлечь аудиторию еще до того, как появитесь на трибуне.

Часть восьмая.

ПОСЛЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ

Несколько советов, которые помогут вам в следующий раз выступить еще успешнее

Золотой совет для вашего очередного выступления:

"В сравнении с вечностью..."

Моя дочь работает в системе социального обеспечения в Ивенстоне, штат Иллинойс. Работа у нее нелегкая. Она старается помочь людям решить их проблемы – иногда это ей удается, иногда нет. Но у нее почти всегда хорошее настроение. Я спросил ее, как она умудряется сохранять профессиональную бодрость и преодолевать разочарования, которые иногда могут казаться настоящими катастрофами. Ее ответ так меня поразил, что я вправил его в рамку и повесил на стену. Он особенно помогает после выступления, когда вы не совсем уверены в его успехе.

СОВЕТ: "Не забывайте, что в сравнении с вечностью все это семечки".

57. ИСКУССТВО СОЧУВСТВЕННОЙ КРИТИКИ

Критиковать выступление близкого друга или коллеги – то же самое, что идти по раскаленным углям. Один опытный человек сказал мне как-то: "И хочется сказать им, насколько это было плохо, чтобы как-то им помочь, – но не хватает духу. Слишком уж деликатная материя".

Выступление – это такой сложный сплав того, о чем вы говорите, и вашей индивидуальности, что нередко очень трудно или вообще невозможно высказать полезные критические замечания о его содержании, не задев личности оратора. А откровенное мнение о том, как содержание было изложено, может бросить тень на само содержание. ("Если уж я не в состоянии увлечь людей этой идиотской идеей, пусть тогда с ней выступает кто-нибудь другой".) Критиковать выступление – дело тонкое. Однако тут есть несколько правил, которые всегда срабатывают. И не только применительно к выступлениям, а всегда, когда речь идет о творческой работе.

1. Обязательно скажите что-нибудь хорошее. Не может быть, чтобы ничего такого не нашлось. Лучшие футбольные тренеры в перерыве между таймами никогда не начинают с того, чтобы ругать игрока за то, что он сделал что-то не так. Сначала они говорят о том, что у него получилось хорошо. Уверенность в своих силах – двигатель всякого выступления. Ее нужно поддерживать и укреплять, а потом уж заниматься исправлением недочетов.

2. Говорите сначала о выступлении, а уж потом о выступающем. Изложите ему свое общее впечатление от выступления, а уж потом переходите к недостаткам его изложения. Было ли выступление "занимательным"? Или "содержательным"? Или "весьма разумным"? Как бы вы охарактеризовали его в одном-двух словах? Эта характеристика не обязательно должна быть лестной. Возможно, выступление было "непоследовательным". Или даже "беспорядочным". Какое бы действие оно на вас ни произвело, охарактеризуйте его.

3. Обращайте вашу критику в будущее. "Мы говорим о вашем следующем выступлении – как помочь вам сделать его самым лучшим в вашей жизни". Человеку трудно изменить свой ораторский стиль. Он укореняется, становится привычным, как собственная манера наносить удар в гольфе, принеся столько побед. Критикуя выступающего сегодня, вы не зачеркиваете того, что приносило успех в прошлом, вы лишь предлагаете что-то на будущее. Все время подчеркивайте, что самую большую пользу ваши советы принесут при очередном выступлении.

4. Критика должна быть конкретной. Замечания вроде "Мне все это показалось не очень интересным" ничем не помогут выступающему. Он только покосится на вас с таким видом, будто хочет сказать: "Немного же от тебя помощи. А что мне теперь делать?". Вот и скажите ему, что делать. "Приведи какие-нибудь примеры из своего опыта". "Жестикуйте свободнее – представь себе, что ты регулировщик на перекрестке". "А что если начать с прямого вопроса к публике и сразу взять быка за рога?"

Ораторам, как правило, не следует говорить, что выступление было смертельно скучным, – это не льстит их самолюбию. Но они, скорее всего, будут благодарны, если вы подскажите им, как именно расшевелить аудиторию и добиться ее активного соучастия.

5. Критика должна быть поучительной для всех. Куда легче выслушивать критические замечания, зная, что вы не единственный в мире человек с такими недостатками. Может быть, то, что слышите вы, поможет и кому-нибудь еще. Опытные тренеры говорят: "Давайте-ка учиться друг у друга". И это прекрасно действует.

Пример: Выступающая выглядит неуверенной в себе, нерешительной. Почему? Ее смущает маленький рост. "Во мне всего метр пятьдесят", – робко говорит она. "Мне тоже бывает не по себе, – признается кто-то, – потому что я чересчур высокий". Из этого обмена репликами следует вывод, который может оказаться полезным для каждого. Выделяться чем-нибудь внешне плохо только в том случае, когда это заставляет слушателей чувствовать себя неудобно. Если вы выступаете уверенно и со знанием дела, никого не волнует тот факт, что в вас всего метр пятьдесят или что вы чем-то еще внешне отличаетесь от остальных. Они будут восхищаться вами – таким, какой вы есть. Это одно из универсальных открытий, которые приносит длительный ораторский опыт.

58. ХОРОШАЯ НОВОСТЬ: ПЛОХИХ ОТЗЫВОВ ВАМ НИКОГДА НЕ УСЛЫШАТЬ

Выступить и не услышать оценки своего выступления, – то же самое, что бежать марафонскую дистанцию без секундомера, или выйти на бейсбольное поле, не зная счета, или играть в гольф, не зная, на какой вы лунке.

Вы должны знать, какой оценки заслужило ваше выступление, – хотя бы для того, чтобы чувствовать, что оно состоялось. Выступление, не заслужившее никакой оценки, скорее всего не произвело ровно никакого впечатления.

Теперь давайте разберемся, о чем тут может идти речь.

Способы оценивать выступление бывают самые разные – от вежливых аплодисментов до компьютерных анкет с баллами, рейтингами и разными вариантами ответов.

ЖЕЛЕЗНОЕ ПРАВИЛО: В какой бы форме ни оценивалось ваше выступление, всячески приветствуйте это! Всей душой впивайте хорошие слова, которые будут

про него сказаны, и будьте за них признательны. (То же самое относится и к плохим словам, только это гораздо труднее.)

В сущности, есть две причины, по которым вам следует приложить все усилия, чтобы узнать, как оценили слушатели ваше выступление.

1. Таково уж свойство человеческой природы – всякому хочется знать, что подумала о нем публика.

2. Честная, конструктивная оценка может оказать вам огромную помощь при подготовке следующего выступления. Вы получите некоторое представление о том, что сработало, а что нет (вот почему чем обстоятельнее оценка, тем она полезнее).

Беседуя с устроителями выступлений по всей стране, я убедился, что слушатели выражают свою оценку собственными действиями, которые вполне объяснимы, хотя иногда и неожиданны.

А. Есть люди, которые подходят к вам после вашего выступления, чтобы выразить вам благодарность. Не каждому это дается легко, поэтому дайте понять, что их добрые слова много для вас значат. Теннесси Уильямс сказал как-то: "Почему люди скупятся на добрые слова?" А уж если несколько добрых слов выпали на вашу долю, – радуйтесь!

Почти никогда не бывает, чтобы люди, подойдя к оратору после выступления, высказывали критические замечания. Иногда приходится слышать кое-какие предложения, но обычно в положительном смысле. Я ни разу не слышал, чтобы кто-нибудь сказал: "Никуда не годное было выступление, я чуть не помер со скуки. Почему бы вам не поискать какую-нибудь другую тему?". Очень может быть, что вы и заслужили такие замечания, но их никогда не высказывают – по крайней мере напрямик – сразу после выступления.

Б. Те, кто хочет сказать о выступлении что-нибудь плохое, редко говорят это в глаза. Если то, что вы говорили, действительно не понравилось кому-нибудь из слушателей, ищите письменные отзывы – обычно в задних рядах зала. Один сотрудник рекламного агентства, которому часто приходится организовывать выступления и презентации, сказал мне: "Если людям что-то не понравилось, они пишут свои замечания на бумажках, которые оставляют в задних рядах. Обычно это выражения эмоций, вызванных не столько содержанием вашего выступления, сколько тем, что вы задели какое-то болезненное место. Они скорее субъективны, чем объективны". По-видимому, чаще всего тут же, на месте, набрасывают самые горячие возражения. Но не забывайте правила: нужно приветствовать любую оценку, в какой бы форме она ни была высказана!

В. Есть еще одна категория людей, про которую вам следует знать. Это те из слушателей, кто не пожалеет времени и труда, чтобы заполнить опросные листки, посланные им после выступления или розданные во время его. Такие анкеты могут быть довольно сложными (на следующей странице приведена одна из самых простых). Некоторые организации рассылают такие анкеты, некоторые – нет, но вот что важно:

Поскольку после выступления прошло некоторое время, ответы на подобные анкеты обычно более спокойны и взвешены. Такая оценка, требующая некоторых размышлений, более содержательна, чем высказанная по горячим следам, и, скорее всего, принесет вам больше пользы. Это продуманное суждение.

ОЦЕНКА ВЫСТУПЛЕНИЯ

Имя выступающего _____

Просим Вас оценить выступление по десятибалльной системе (высший балл – 10	+			=				-		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Затронуло мои интересы										
Сила аргументации										
Убедительность										
Узнал ли я что- нибудь новое?										
Качество изложения										
Использование ау- диовизуальной тех- ники										

Замечания, соображения: _____

Подпись (если хотите) _____

Г. Вы, конечно, заметили, что у нас остался один пробел. Как насчет тех, кто не подходит к вам после выступления, не оставляет записок и ленится заполнять опросные листки?

Они просто встают и уходят.

Я называю их "кинозрителями". Вам когда-нибудь приходилось рассматривать людей, выходящих из кинотеатра после фильма, на который вы собираетесь пойти? Вглядываясь в их лица, вы пытаетесь понять, понравился ли им фильм, уловить малейшие признаки их реакции. Но прочесть на их лицах не удастся ничего. Они просто расходятся по домам.

Они не предаются оживленной беседе. Они не бормочут себе под нос что-нибудь неодобрительное. Они не бегут в кассу с требованием вернуть деньги, уплаченные за билет. Они просто расходятся по домам.

И вот однажды меня осенило. Может быть, это и самонадеянно с моей стороны, но мне это показалось непререкаемой истиной: "Что ж, значит, они считают, что потратились не напрасно".

С тех пор это озарение неизменно помогает мне в моих выступлениях.

"Кинозрители" в том или ином количестве всегда присутствуют на любом выступлении. Они приходят, слушают и уходят. Они считают, что потратились не напрасно.

Из этого вы можете заключить, что по десятибалльной шкале (если 10 баллов означают полный восторг) они оценили бы ваше выступление баллов в 5 или 6. Будьте им за это благодарны (и не забывайте нашего главного правила).

Будьте особенно благодарны, когда получаете оценку, основанную на серьезном размышлении, но помните, что всякая оценка полезна. Даже "кинозрители" о чем-то вам говорят. А чем сильнее обратная связь с публикой, тем лучше.

59. КОМПЛИМЕНТЫ, КОНТРОМПИМЕНТЫ И ДНЕВНИК ВЫСТУПЛЕНИЙ

Я не знаю ни одного оратора, который был бы способен устоять перед комплиментами.

Комплимент – это подтверждение успеха. Нет ничего лучше даже незначительной похвалы после выступления. Она очень ободряет. А что еще важнее, избавляет от неприятного опасения, не провалились ли вы.

Правда, в главе 58 вам предписано всегда добиваться от слушателей письменной оценки. Это хороший совет, только он годится не для всех случаев жизни.

Если, например, вы устраиваете презентацию какого-нибудь товара на совещании сбытовиков с очень напряженным регламентом, – у вас не останется времени на то, чтобы раздать анкеты, пусть даже на их заполнение нужно всего несколько минут. Может быть, впоследствии организаторы совещания пришлют вам такие оценки по почте – если только найдут какой-нибудь необыкновенно эффективный способ оценивать все выступления.

А может случиться так, что единственной мерой вашего успеха станут комплименты. Это значит, что вам надо кое-что знать о них, чтобы извлечь из них максимальную пользу.

1. Если комплиментов вы вообще не услышали, это не значит, что вы утомили всех со скуки. Отсутствие похвал может объясняться просто: никто не смог придумать, что бы такого похвального сказать.

2. Если вы выступили перед аудиторией из 50 человек и больше пяти из них подошли к вам, чтобы сказать вам комплимент, можете отправляться домой в самом радостном расположении духа. Вполне возможно, что люди, высказавшие вам свои похвалы, говорили от лица множества других, которым ваше выступление тоже очень понравилось, но которые постеснялись к вам подойти.

3. Если вы услышали комплименты менее чем от 10% слушателей, заказывать шампанское не стоит. Не тот случай. Но не следует и кидаться в реку с ближайшего моста. Не надо совершать опрометчивых поступков. Может быть, это слушатели сегодня были просто не в форме.

4. Нет ничего такого, что могло бы послужить противовесом хорошему комплименту, высказанному в глаза. А было бы очень хорошо, если бы существовали "контркомплименты". Пусть это было бы не слишком приятно для вашего самолюбия, но контркомплимент мог бы быстро расставить все по своим местам. Если бы кто-нибудь подошел к вам и сказал: "Это были самые скучные полчаса в моей жизни", – вы знали бы, как обстоит дело. Можно было бы даже сравнивать число контркомплиментов и похвал и таким способом самостоятельно оценить свое выступление. Однако, как мы выяснили в главе 58, большинство слушателей принадлежит к числу "кинозрителей" – на лицах у них можно прочесть только стремление быстрее добраться до ближайшего выхода из зала.

5. Поскольку нынешняя система, при всех ее недостатках, вряд ли скоро изменится и комплименты по-прежнему останутся главной меркой вашего успеха, – давайте поближе присмотримся к некоторым из них.

Вот один, который приходится слышать довольно часто:

"Интересное выступление. Вы, безусловно, дали нам богатую пищу для размышлений".

Звучит как комплимент, не правда ли? Так и считайте. Если это было сказано в качестве комплимента, примите это как комплимент!

Однако впоследствии над таким комплиментом стоит задуматься. Дело в том, что большинство слушателей не любит, когда их заставляют лишний раз шевелить мозгами. У них и без того хватает поводов для размышлений. Они ждут от вас решений, которые можно было бы применить немедленно. И чем больше пищи для размышлений вы дадите публике, тем меньше шансов, что она приступит к действию.

Так что "пища для размышлений" обычно означает: "А о чем вообще шла речь?". Всякий комплимент, свидетельствующий о том, что публика осталась стоять перед дилеммой и должна сама принимать какое-то решение, следует принимать с благодарностью, но без особого оптимизма. Скорее всего, до большинства слушателей так и не дошло, чего, собственно, вы от них добивались.

6. Если вы не мировая знаменитость, вы вполне можете принимать комплименты, которые достаются на вашу долю, за чистую монету. Если уж кто-то не поленился что-то высказать – хотя ему куда проще было промолчать, – слова его, скорее всего, шли от души. Плохим ораторам похвалы расточают редко. Так что можете быть спокойны.

Из этого следует, что, даже если комплиментов немного, им можно верить. А некоторые из них бывают столь неподдельно искренни, столь откровенны, что запоминаются на всю жизнь. Вот один такой комплимент, который нелегко заслужить, – он не отличается особым блеском, но заставляет вас чувствовать себя так, словно вы только что выиграли по лотерее:

"Замечательно. Вы не пожалели ни времени, ни труда, чтобы действительно войти в наше положение".

Когда кто-нибудь выражает подобные чувства, комплимент приобретает совершенно новое звучание. В нем слышится благоговение. Как будто ничего подобного никогда раньше не случалось (и вполне возможно, что так оно и есть). Вы чувствуете, что люди в самом деле вам благодарны.

Иногда это имеет прямое отношение к их бизнесу:

"Замечательно. Вы не пожалели ни времени, ни труда, чтобы действительно войти в положение нашей фирмы".

Многие ли из ваших знакомых вправду способны войти в положение вашей фирмы? Держу пари, что немногие. Большинство выступающих не имеет ни малейшего представления о проблемах, которые заботят их слушателей. Чтобы разобраться в них, нужно потратить слишком много времени и труда. Куда легче говорить о достижениях выступающего, чем о нуждах слушателей.

Когда вас хвалят за то, что "вы сделали что-то для нас", это означает, что вы совершили нечто из ряда вон выходящее. Вы поняли, в чем особенности данной аудитории, и внесли конкретный вклад в решение ее проблем. Публика это оценила. Вы заслужили похвалу – поздравляю!

7. Тот момент, когда вы выслушиваете комплименты, – не самый лучший для того, чтобы их запоминать (если только они не из той незабываемой разновидности, о которой мы только что говорили). Вы слишком преисполнены радости. Выступление осталось позади! У вас даже, может быть, слегка кружится голова. И комплименты просто не задерживаются в вашем сознании.

Стоп! Постарайтесь успокоиться. Комплименты могут быть весьма содержательными и поучительными. Как только сможете, запишите кое-что из того, что последовало за вашим выступлением. Это может пригодиться впоследствии.

Вот несколько примеров. Если кто-то скажет: "Просто замечательно. Особенно после того, как вы дошли до самой сути", – это не просто комплимент, а полезный намек. Если кто-нибудь говорит: "Отличное выступление. Откуда у вас такие материалы?", – это свидетельствует о некоторой доле скептицизма, и вам надо подумать о том, чтобы подкрепить свои слова ссылками на документы. Комплименты могут оказаться весьма конструктивными, так что их стоит запоминать.

С другой стороны, комплименты могут открывать перед вами некие новые возможности. Например: "Очень интересно. Знаете, ваше выступление следовало бы послушать нашим сотрудникам". Это замечание, вполне возможно, будет забыто, а напрасно. Или: "Отлично. Я бы с удовольствием как-нибудь послушал еще что-нибудь на эту тему". Лестные слова. Жаль только, что в эйфории, вызванной успехом, вы пропустите их мимо ушей, если только не позаботитесь записать.

ДНЕВНИК ВАШИХ ВЫСТУПЛЕНИЙ

Вот вам совет: выслушав комплименты, сразу запишите их суть (и дай вам Бог услышать больше комплиментов, чем вы сможете запомнить без этого!). Мы предлагаем вам для этого воспользоваться простеньким бланком, который приведен в конце этой главы.

Как оценили бы свое выступление вы сами? (10 баллов – отлично, 1 – провал.) Что было в нем лучше всего? Что не произвело впечатления? Потом идет суть высказанных вам комплиментов. О чем они вам говорят? Наконец – какие требуются последующие действия? С кем связаться, когда, зачем?

ДНЕВНИК ВАШИХ ВЫСТУПЛЕНИЙ Дата _____ (заполняется при первой возможности сразу после выступления) Тема выступления _____ Повод для выступления _____										
Как вы оценили бы свое выступление в целом?	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

	Идеальное									Безнадежное
Что в нем вам понравилось?										
Что нужно исправить?										
Что было сказано вам потом? (комплименты, замечания – только суть, но попытайтесь отразить, кто что сказал)										
Какие требуются последующие действия? (Послать запросы? Выступить с инициативой? Новые деловые связи? Просмотрите визитные карточки, которые вам вручили.)										
Собирайте эти листки в отдельной папке. Они помогут вам помочь самому себе.										

Давайте назовем эти записи, скажем, "Дневником ваших выступлений". Вот он в готовом виде – вам остается только выступить и потом заполнить бланк. Сделайте это после трех следующих ваших выступлений. Вы обнаружите такое, чего никогда за собой не знали – и как оратор и как личность. А кроме того, вы заметите, насколько лучше станут ваши дальнейшие выступления.

И, что самое главное, – у вас будет вещественное доказательство этому: комплименты!

60. "СМОТРИ-КА, КТО ЭТО ТАМ НА ЭКРАНЕ!"

Как просматривать вашу первую видеозапись

Давайте посмотрим видеозапись вашего выступления.

В спорте – как любительском, так и профессиональном, – просмотр видеозаписей стал обычным делом. Если какая-нибудь команда Национальной Баскетбольной ассоциации, скажем, проиграла важный матч, изучение видеозаписи игры, скорее всего, начнется немедленно после ее окончания и будет продолжаться до глубокой ночи – а потом возобновится после завтрака. И тренеры, и игроки станут снова и снова прокручивать все решающие моменты.

В газете "Нью-Йорк Таймс" были напечатаны слова Чака Дэли, тогдашнего тренера "Детройт Пистонз", после того, как его команда в 1987 году проиграла в финале бостонской "Селтикс":

"Есть только один способ во всем разобраться: посмотреть фильм. Только тогда и игроки, и тренеры смогут понять, что было сделано не так. Пленку не обманешь, хотя иногда приходится посмотреть ее не один раз, чтобы догадаться, в чем дело".

Ораторы, стремящиеся добиться успеха, должны внимательно прислушаться к словам тренера Дэли.

Видеозапись, сделанная во время вашего выступления, может оказать вам неоценимую помощь при подготовке следующего выступления. Вы увидите себя, правда, не совсем "как живого" (в видеозаписи человек кажется несколько плоским), но такого, каким вы были в момент записи, и это будет самое реалистичное кино из всех, что вы видели за свою жизнь. Не зря тренер Дэли говорит, что "пленку не обманешь".

Возможно, вы обнаружите, что обращались только к одной половине публики или что слишком часто воздевали глаза к небу в поисках вдохновения. Возможно, заметите, что смущенно улыбались – или, наоборот, бросали на публику сердитые взгляды без всякого к тому повода. Возможно, вам захочется ускорить движение пленки, или замедлить его, или уменьшить звук.

А может быть, вы убедитесь, что этот нервный тик, который вас так беспокоил, совершенно незаметен!

Вы поймете, что нужно изменить, а что оставить как есть. Вы увидите собственный портрет, который сможете усовершенствовать, как вам будет угодно.

Правда, заманчивая перспектива? Если до сих пор вы ни разу еще не видели себя в записи, то впервые в жизни получите представление о том, какой вы есть на самом деле.

Допустим, что дело сделано – у вас в руках кассета. Может быть, запись репетиции, а может быть, самого выступления. Вы вставляете кассету согласно инструкции в видеомагнитофон и включаете воспроизведение. Экран загорается, и через несколько секунд на нем появляется вы!

Вы выступаете перед самим собой, видите и слышите самого себя таким, каким видит и слышит вас публика. Сейчас вы сами себе публика!

Первая видеозапись может стать для вас важной жизненной вехой, живым свидетельством того, что вы существуете. Но в то же время – будем говорить откровенно – и источником кое-каких неприятных переживаний.

Вот несколько советов, которые помогут вам преодолеть психологическую травму и проложить верный курс.

– В первый раз просматривайте видеозапись в одиночестве. Без посторонних. Тогда у вас не появится искушение занять оборонительные позиции. Зрелище самого себя, увиденное впервые, может изрядно смутить, особенно если кто-то при этом присутствует.

Садитесь (на первом просмотре лучше всего сидеть) и посмотрите на себя из чистого любопытства. (Вам захочется сказать: "Неужели это действительно я?". Да, это вы.) Расслабьтесь, усадьтесь поудобнее и привыкайте к этому ощущению – привыкайте видеть себя извне, а не изнутри.

– Во время второго просмотра представьте себе, что вы – ваш собственный начальник или еще кто-то из тех, кто может отнестись к вашему выступлению наиболее критически. Попробуйте поставить себя на его место. Смотрите и слушайте того, кто выступает на экране, так, как будто он ваш подчиненный. Похвалите ли вы себя за то, что взяли его на работу? В чем вы как начальник видите его самую сильную и самую слабую стороны? Что бы сказали вы этому оратору, если бы были его начальником и хотели высказать ему свое мнение?

– Теперь просмотрите запись еще раз, выключив звук. Это покажет вам, способны ли вы воздействовать на публику, не прибегая к словам. Вы увидите, какое зрительное впечатление производите. Насколько увлеченно или, наоборот, спокойно говорите. Улыбаетесь или хмуритесь во время выступления. Хорошо ли держитесь. Со-

храняете ли хладнокровие. Есть еще множество вопросов, которые вы можете задать самому себе. "Верю ли я этому человеку? Нравится ли мне этот человек? Захочу ли я завтра увидеться с ним еще раз?" Глядя на себя при выключенном звуке, вы получите яркое и красноречивое представление о том, как выглядите на трибуне.

– Теперь снова включите звук, но не смотрите на экран. Что говорит вам ваш голос? Хотели бы вы, чтобы такой голос был у пилота, когда вы будете лететь над океаном? Видно ли по голосу, что этот человек знает, о чем говорит? И что он в это верит? Просто удивительно, как много могут рассказать одни лишь интонации, тон и манера говорить. Иногда ораторы, просматривая свои видеозаписи, обнаруживают, что их слова не соответствуют тому зрительному впечатлению, которое они производят.

Пример: слова, призывающие к немедленным действиям, могут быть произнесены небрежно или слишком бесстрастно. Подумайте, что вынесут из этого слушатели?

– На пятый просмотр пригласите кого-нибудь из коллег. Задерните занавески, включите пленку (к этому времени вы уже научитесь делать это довольно ловко) и усядьтесь так, чтобы краем глаза видеть этого человека. Следите за выражением его лица, за его телодвижениями. Его реакция может служить прекрасной рецензией на ваше выступление (это относится к любой публике – сколько бы ее ни было, "живьем" она вас видит или в записи). Соответствует ли эта рецензия тому, как оцениваете выступление вы сами?

Видеозапись оказывает оратору еще одну услугу – может быть, самую ценную.

В прошлом, до появления видео, у всякого выступления был очень короткий век. Вот оно идет – а вот кончилось. Оно было эфемерно, мгновенно улетучивалось. Раз – и уже начинается следующее.

Теперь, когда есть видео, выступления обрели вещественность – их можно сохранять сколь угодно долго. Выступающий может изучать их, анализировать, собирать и просматривать снова и снова. Пленка никуда не улетучивается.

Видеозапись – хороший, надежный инструмент, который поможет вам лучше овладеть ремеслом оратора, а может быть, и поднимет вас в собственных глазах.

Смотрите-ка, кто это там на экране!

61. "А ДАЛЬШЕ ВОТ ЧТО..."

За десять дней до своего очередного выступления возьмите перечень золотых советов, который найдете на следующих двух страницах, и повесьте весь этот блестящий набор на стене вашего кабинета, угла, кухни, подвала – в общем, там, где вы работаете.

По мере того, как приближается день выступления, добавляйте туда собственные замечания и рекомендации. А накануне вечером просмотрите их еще раз (попытавшись, если сможете, представить себе каждый пункт зрительно).

Вы обнаружите, что не ощущаете никакого особого беспокойства по поводу выступления и уверены в его успехе.

Так что переверните страницу и начинайте думать о своем очередном выступлении. Оно будет потрясающим!

ЗОЛОТЫЕ СОВЕТЫ К ВАШЕМУ ОЧЕРЕДНОМУ ВЫСТУПЛЕНИЮ

Повесьте их на стену. Они помогут вам прославиться!

	1. Нарисуйте схему размещения слушателей (особенно для небольших аудиторий). У каждого места отметьте, что больше всего беспокоит того, кто там будет сидеть. Представьте себе зрительно то, что его беспокоит.
	2. Каждое выступление состоит из двух частей: а) солидного основания, на котором покоится ваша главная мысль или точка зрения, и б) конкретной идеи, представляющей собой непосредственный отклик на нужды данной аудитории. Проверьте, есть ли у вас и то, и другое.
	3. Готовясь к выступлению, вбейте себе в голову как можно больше полезной информации. Вы должны знать как минимум в семь раз больше, чем скажете во время выступления.
	4. Вместо блокнота пользуйтесь проектором – картинки оживят ваши слова.
	5. Испробуйте такую схему: сказать, показать, подвести итог.
	6. Еще до начала выступления постарайтесь понять, что волнует ваших слушателей.
	7. Выступите сначала сами перед собой. Для этого очень удобно стоять перед зеркалом, в котором вас видно во весь рост.
	8. Отрепетируйте все так, как оно будет в действительности. Проговорите каждое слово. Прodelайте каждое движение. А потом выслушайте сочувственную критику от своего "Стэнли Кубрика".
	9. В самом начале сформулируйте свою позицию. Большинство людей слишком заняты (или считают себя слишком умными), чтобы долго этого дожидаться.
	10. Никогда не говорите общих слов. Выступление должно быть конкретным, личным. В нем должны найти отражение самые последние новости.
	11. Как можно скорее забудьте о себе и думайте только о публике. Поставьте себя на ее место. Это самый лучший способ побороть волнение.
	12. Не скрывайте своей убежденности.
	13. Найдите среди публики "барометр". Обычно всегда есть кто-то, кто реагирует быстрее и откровеннее, чем остальные. Этот

	человек поможет вам следить за общей реакцией.
	14. Вместо цифр рисуйте картинки. Пользуйтесь пиктограммами.
	15. Постоянно возвращайтесь к своей главной теме. Она – как клей, который скрепляет все остальное воедино.
	16. Важнее всего – суть. Технические приемы обычно подводят именно тогда, когда суть слабее всего или вообще отсутствует. Выдающиеся выступления никогда не строились на одних только технических приемах. Это просто невозможно.
	17. Если у вас есть чувство юмора, оно расцветет только в том случае, когда вы досконально владеете материалом.
	18. Если вы пользуетесь схемами или диаграммами, не вешайте их одну на другую. Преимущество схем – в том, что они постоянно напоминают слушателям, куда вы клоните.
	19. Берегитесь "Серой зоны" – старайтесь показать что-нибудь. Аудиовидеотехника раскрепостит вас. Импровизируйте с пределах своих познаний. Не нарушайте зрительного контакта с публикой больше чем на десять секунд.
	20. Максимально используйте свои самые сильные стороны. Положитесь на то, что вам больше всего в самом себе нравится, – и ваши слабости станут незаметными.
	21. Берегите нервы слушателей. Выясните заранее их больные места – возраст, пол, место жительства, особенности говора.
	22. Каждый вопрос, который вам задают, свидетельствует о заинтересованности. Пусть спрашивают!
	23. Отвечайте на вопросы вежливо. Оратор, который обрушивается на того, кто задал вопрос, теряет очки.
	24. Стремитесь максимально прояснить все позиции, чтобы между ними можно было найти точки соприкосновения. "Не правда ли, как раз об этом мы тут и говорим?"
	25. Большинству людей легче сказать: "Этот оратор говорил о том, о чем я сам давно догадывался", – чем: "Этот оратор сообщил мне

	много такого, о чем я никогда не слышал".
	26. Раздавайте слушателям тезисы (вроде вот этих).
	27. Вы всегда за ваших слушателей. Вы на их стороне – от начала и до конца.
	28. От того, с каким искренним увлечением оратор представляет тот или иной товар, нередко зависит судьба этого товара.
	29. Не забудьте, что каждый день происходит тридцать три миллиона выступлений. У вас множество конкурентов.
	30. Конец выступления должен быть запоминающимся. Предложите слушателям сделать что-то конкретное. Оставьте им что-нибудь такое, что напоминало бы о вас, – письменное предложение, статью, тезисы.

ЭПИЛОГ

Выступая перед публикой, вы каждый раз берете на себя немалую моральную ответственность.

Чтобы это не прозвучало как обычное ободрительное напутствие тренера перед матчем, я расскажу вам одну коротенькую историю.

...В Лейкленде, штат Флорида, шла важная конференция. Она была разрекламирована на весь штат, и там собралось много важных персон.

Одним из центральных событий конференции был повтор большой конкурсной презентации с участием двух крупнейших оптовых фирм всего региона.

Самое интересное было то, что в прошлый раз ни одна из фирм не одержала верх (хотя итоги были уже подведены): обе из абсолютно надежных источников знали, что признаны в равной мере заслуживающими победы. На этот раз судьей был я. Объяснив публике правила игры, я должен был убраться со сцены, предоставив соперникам сражаться с той же яростью и задором, как и на первоначальной презентации.

Когда накануне за ужином мы все это обсуждали, я сказал: "Вы делаете замечательное дело. Публике это будет невероятно интересно. Увидев вашу презентацию, люди смогут высказать вам замечания, которые помогут вам добиться победы в следующий раз".

А теперь попробуйте представить себе, что чувствует тренер, когда во время решающей игры кто-то выливает на него ведро холодной воды.

Нечто в этом роде случилось и со мной.

Оба соперника заявили, что не потерпят никаких критических замечаний. Ни от кого.

Мне было сказано, чтобы я не ожидал слишком многого от завтрашних презентаций. Ведь это же не настоящие презентации. Ни тем, ни другим они уже ничего не принесут. Им за это ничего не платят. Они явились сюда только для того, чтобы продемонстрировать публике кое-какие особенности своих товаров.

Все это звучало так, словно им предстояло выполнить полезную, но неприятную обязанность.

На следующий день презентация состоялась – но без особого успеха. Все лишь "отбывали повинность".

Публика слушала внимательно, но ей хотелось прийти к каким-то выводам. Они обратились к судьбе. Я высказал несколько, как мне казалось, полезных замечаний (стараясь не наступить никому на мозоль), потом в обсуждении все-таки приняли участие обе соперничавшие стороны. Но я никогда не забуду, как они ко всему этому отнеслись: "Не ждите от нас слишком многого. Мы же с этого ничего не имеем".

Вот что я хотел этим сказать: публика – это святыня. Публики, которая ни для кого не представляет интереса, не бывает. Даже если нет никакой другой причины, публика должна быть интересна для вас хотя бы тем, что явилась на ваше выступление. Это же невероятный комплимент! Люди, сидящие там, в зале, оторвались от своих дел, чтобы послушать, что вы скажете, и увидеть, что вы им собираетесь показать.

Они считают, что вы несете перед ними ответственность уже потому, что они здесь. И они правы! Вы обязаны сделать для них все, что только сможете.

В этом, мой дорогой друг, и состояла главная цель моей книги. Помочь вам сделать все, что вы только сможете, для этих добрых людей, которые считают, что вы действительно что-то можете.

Желаю вам комплиментов без счета и богатств без предела.

Ваш Рон Хофф

СОДЕРЖАНИЕ

ПРОЛОГ

Часть первая. ЧТО ТАКОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ, ИЛИ ВО ЧТО ЭТО Я ВПУТАЛСЯ?

1. Что такое выступление? Это то, для чего надо бы одеться поприличнее?
2. "Я не могу без вас, вы не можете без меня".
3. Как говорить не по бумажке.
4. Есть ли у вас задатки блестящего оратора? Двадцать восемь вопросов для самопроверки

Часть вторая. ПЕРВЫЕ 90 СЕКУНД, КОТОРЫЕ РЕШАЮТ ВСЕ.

5. Сидеть или стоять?
6. Как "разогреть" слушателей без помощи комика
7. Мелочи, которые в первые 90 секунд могут многое изменить
8. "Кто будет у вас Стенли Кубриком?"

Часть третья. СТРАХ, КОТОРЫЙ СИДИТ В КАЖДОМ ИЗ НАС

9. Как извлечь из волнения пользу и справиться с тем, что от него останется
10. Иногда самый лучший способ выступления – отказаться от обороны.
11. На руки никогда не обращаешь особого внимания – до тех пор, пока
12. Самый маленький на свете секрет – для ораторов, которые любят ощущать собственное тело
13. Накануне вечером: психологическая подготовка

Часть четвертая.

"Я ТАКОЙ ЗАНУДА, ЧТО САМОМУ ПРОТИВНО!" КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СЕРОСТЬ

14. Чему учит нас телевидение и чем пренебрегает большинство ораторов.
15. "Сцена – яд, трибуна – смерть!".
16. "Нет ничего скучнее неподвижного предмета".
17. Как задеть слушателей за живое, не будучи Мадонной, рокпевцом или клоуном?
18. Это называют "химическим сродством".
19. "Реквизитом может стать все что угодно"
20. Вовлечение: сильное, но опасное средство
21. Юмор: ходьба по канату
22. "Я обращаюсь к вашим глазам"
23. Уделите один день своему голосу
24. "Глубинное опьянение" может превратить победу в поражение
25. Правда о седуксене
26. Как выступить в незнакомом зале
27. "Красный" вы, "синий" или "серый"?
28. Как вырваться из серой зоны
29. Таковы ли вы на самом деле, каким себе кажетесь?

Часть пятая. КАК ЗАЛЕЗТЬ СЛУШАТЕЛЯМ В ГОЛОВУ

30. Как слиться с публикой
31. "Все про них". Простая схема вашего очередного выступления
32. Что надеть на выступление (когда оратор – вы сами)
33. Пустословие: полезно или вредно?
34. Если публика намного старше (или намного моложе) вас, это грозит вам осложнениями

35. Что публика знает (хотя этого ей никто не говорил).
36. О чем думают про себя слушатели
37. Кому охота угодить под грузовик?
38. Человек в футляре
39. Публике надо дать передышку – но когда?
40. Как забыть о публике и увидеть лица слушателей
41. Язык телодвижений – беззвучный сигнал тревоги
42. "Если бы вы дали мне свои тезисы..."
43. Больные места публики (одно неосторожное замечание способно погубить любое выступление)
44. Проверьте свои нервы
45. Держите себя в руках
46. "Смотрите-ка, целая толпа собралась!"
47. Самый верный способ совершить чудо
48. Десять пунктов, которые вы должны держать перед глазами, готовясь к выступлению один на один.

Часть шестая. КАК ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОСЫ

49. Игра не на жизнь, а на смерть
50. Что означает – "Вопросов нет".
51. Вопросы, которые любят задавать начальники
52. Краткая инструкция для ответов на вопросы
53. Как быть с вопросами, которые на самом деле не вопросы
54. Не восстанавливайте против себя одержимых

Часть седьмая. УЧИТЕСЬ У ТЕХ, КТО УМЕЕТ ПОКОРЯТЬ ПУБЛИКУ

55. "Расскажите-ка мне о себе"
56. Залы, похожие на склепы
57. Искусство сочувственной критики
58. Хорошая новость: плохих отзывов вам никогда не услышать
59. Compliments, контрcompliments и дневник выступлений
60. "Смотри-ка, кто это там на экране!"
61. А дальше вот что...

ЭПИЛОГ

Рон Хофф
Я ВИЖУ ВАС ГОЛЫМИ
Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести

Перевод А.Д.Иорданского
Научный редактор Е.Л.Михайлова

Редактор И.В.Тепикина

ЛР N 061747

М.: Независимая фирма "Класс"

ISBN 0-8362-8000-8 (USA)

ISBN 0-8362-8000-3 (USA)

ISBN 5-86375-012-X (РФ)