

Искусство отвечать на провокационные вопросы

— ПЕРВАЯ —
ИНТЕРАКТИВНАЯ
КНИГА-ТРЕНИНГ

на переговорах
собеседовании
презентации

СЕРГЕЙ КУЗИН

ГДЕ ГАРАНТИИ,
ЧТО ЭТО
РАБОТАЕТ?

ПОЧЕМУ ВЫ ВСЕ ВРЕМЯ
ПЕРЕПЕВАЕТЕ ЧУЖИЕ
ПЕСНИ — У ВАС ЧТО,
СВОИХ НЕТ?

ВЫ ХОТЬ
ЗНАЕТЕ, СКОЛЬКО
В МАГАЗИНЕ СТОИТ
БУХАНКА ХЛЕБА?

ЧТО СЛУЧИЛОСЬ
С ПОДВОДНОЙ
ЛОДКОЙ?

ПРАВДА ЛИ,
ЧТО У ВАС ЕСТЬ
ЛЮБОВНИЦА?

В ЧЕМ
ВАШ ГЛАВНЫЙ
НЕДОСТАТОК?

ЗА ЧТО ВАМ
СТЫДНО?

ДО КАКИХ ПОР
ВЫ БУДЕТЕ
КОРМИТЬ НАС
«ЗАВТРАКАМИ»?

У ВАС ВООБЩЕ
СОВЕСТЬ ЕСТЬ?!

ЧЕМ ВЫ ЛУЧШЕ
КОНКУРЕНТОВ?

ПОЧЕМУ ТАК ДОРОГО?

ВЫ КОГДА-НИБУДЬ
ДАВАЛИ ВЗЯТКИ?

ВАМ ВО ЛЖИ ЖИТЬ
НЕ НАДОЕЛО?

А ВЫ САМИ-ТО УМЕЕТЕ
ДЕЛАТЬ ТО, ЧЕМУ НАС УЧИТЕ?

Психологический бестселлер (Эксмо)

Сергей Кузин

**На линии огня.
Искусство отвечать на
провокационные вопросы**

«ЭКСМО»

2016

УДК 159.923.2
ББК 88.53

Кузин С. А.

На линии огня. Искусство отвечать на провокационные вопросы /
С. А. Кузин — «Эксмо», 2016 — (Психологический бестселлер
(Эксмо))

ISBN 978-5-699-84424-1

Из этой книги вы узнаете, как выходить сухим из воды в любой ситуации трудного общения – как на публике, так и в диалоге. Вы получите готовую схему реагирования на любой словесный выпад в ваш адрес. Недовольный клиент? Злой начальник? Или просто выскочка в аудитории? Что бы ни случилось – вы будете знать, что делать! Десятки видео самых удачных и самых провальных примеров общения, а также доступ к полному онлайн-курсу «На линии огня» на платформе Courson.ru позволят вам не только читать, но и смотреть и слушать эту книгу вживую. В электронной версии книги QR-коды заменены на ссылки.

УДК 159.923.2
ББК 88.53

ISBN 978-5-699-84424-1

© Кузин С. А., 2016
© Эксмо, 2016

Содержание

Что у вас в руках. Вместо введения	7
Благодарности	11
Глава 1. До начала сражения. Как относиться к провокациям и провокаторам	12
Победа оптимализма	13
Сила открытости	15
Кругом враги или... как?	17
Что вместо «бей-беги»?	25
Гибкость, скорость и точность ответа	28
Письмо аудитории к оратору. Чего она хочет на самом деле?	31
Практика оптимализма	32
Резюме главы	34
Глава 2. Предупрежден – значит вооружен. Виды провокаций и способы их упреждения	35
Кто наш враг? Главная причина провокаций	37
Провокаторы среди спикеров	38
Тип 1. Самовлюбленный	38
Тип 2. Ранимый	40
Тип 3. Рассеянный	41
Тип 4. Манипулятор	42
Тип 5. Зануда	44
Самопроверка. Ты – один из них?	46
Провокаторы среди слушателей	47
Тип 1. «Вынужденные вредные»	47
Тип 2. «Больные и хромые»	48
Тип 3. «Неадекватные»	50
Тип 4. «Профессиональные тролли[11]»	51
Тип 5. «Задетые за живое»	52
Принцип «выпускания пара»	55
До начала встречи	55
В начале встречи	56
Во время выступления	57
Вместо резюме	60
Чек-лист «Упреждение агрессии»	60
Глава 3. Самоконтроль до сражения и во время него. Состояние спокойного присутствия	61
Что такое ССП?	62
Что дает ССП?	64
Как овладеть ССП?	67
Как входить в ССП быстро?	70
Как сохранять ССП при работе с «трудной» аудиторией?	75
Резюме главы	79
Глава 4. Артподготовка к выступлению и ответам на вопросы	80
«Во что ты веришь?» История подготовки важной речи	81
Шаг 1. Найти центральную мысль	83

Шаг 2. Составить список вопросов и выделить проблемные области	85
Шаг 3. Записать ключевые сообщения	88
Шаг 4. Подобрать факты для каждого ключевого сообщения	90
Конец ознакомительного фрагмента.	92

Сергей Кузин

На линии огня. Искусство отвечать на провокационные вопросы

*О, моя душа, будь готова ко встрече с Ним, с Тем, Кто умеет
задавать вопросы.*
Т. С. Элиот

Иллюстрации *Елены Рычаговой*

Во внутреннем оформлении использованы фотографии:

Everett Collection, Syda Productions / Shutterstock.com

Используется по лицензии от Shutterstock.com;

© PAUL ELLIS / AFP / FOTOLINK;

© David McNew / Gettyimages.ru;

© Marcy Nighswander, STF / AP Photo / East New;

Владимир Федоренко, Екатерина Чеснокова, Алексей Дружинин, Дмитрий Астахов,
Михаил Климентьев, Владимир Федоренко, Алексей Никольский / РИА Новости

© Кузин С. А., текст, 2016

© Рычагова Е. С., иллюстрации, 2016

© ООО «Издательство «Э», 2016

Что у вас в руках. Вместо введения

У ВАС В РУКАХ – первая в России полноформатная книга о том, как отвечать на «трудные» вопросы и работать с негативно настроенной аудиторией. До этого тема освещалась отдельными главами в книгах о деловой коммуникации и в моей книге карманного формата «101 совет как отвечать на провокационные вопросы». Последняя стала бестселлером в своей категории, отсюда и спрос на полноформатное издание. И все же, почему «вопросы»?

Во-первых, вопросы с целью «проверки на вшивость» чаще всего задают в ситуациях, от которых зависит ваш профессиональный успех. Вы просите денег у инвестора? Защищаете проект? Проходите собеседование? Будьте готовы к «трудным» вопросам! Окажись вы на месте инвестора, клиента или работодателя, вы и сами бы их задали, не так ли? Еще бы! Ведь вопросы помогают расставить точки над *i*, выяснить всю подноготную, а если надо – сорвать маски и увидеть за отрепетированным текстом реального человека: «Так вот он какой на самом деле!»

Во-вторых, большая часть воспоминаний о вас формируется у людей на основе того, как вы отвечаете на их вопросы. В публичных выступлениях вопросы – это те самые 20 % времени в конце вашей речи, которые на 80 % определяют последнее впечатление. Конечно, один или даже серия блестящих ответов не сделают вас лидером. Однако серия *неблестящих* ответов точно поставит ваше лидерство под вопрос.

В-третьих, очевидно, что человека дискредитирует не сам провокационный вопрос, а ответ на него. Только в стрессовой ситуации становится понятно, кто чего стоит. А раз так, то стоит учиться отвечать на «трудные» вопросы.

Обычно люди называют вопрос «трудным» всякий раз, когда он:

- неясен или неудобен;
- явно агрессивен;
- содержит скрытый подвох.

В этом случае сама необходимость отвечать ставит отвечающего в трудное положение:

- С чего вы взяли, что это сработает?
- Почему так дорого?
- Кто вам такое сказал?

В значимых ситуациях вопрос звучит как выстрел. Он оглушает, сбивает с мысли, не дает времени на «подумать». Мы глотаем воздух, хватаемся за подручные предметы и выдаем что-то невразумительное. Это потом, «после драки», мы придумываем самый лучший в мире ответ. И будем мучить себя мыслью о том, как надо было... И поклянемся себе, что в следующий раз так и сделаем! Но вот настает «следующий раз», и все повторяется. Почему?

Находясь на линии огня и отвечая на каверзные вопросы, неподготовленный оратор выдает в лучшем случае половину желаемого ответа. Вторая половина приходит «опосля». **Эта книга позволит вам выбрать лучший ответ из 2–3 вероятных, т. е. повысить свою эффективность на порядок.** Как это возможно?

Во-первых, благодаря перемене отношения к самим вопросам. Во-вторых, благодаря развитию умения слушать вопрос и понимать, что за ним стоит. В-третьих, благодаря освоению *схемы построения ответа*. Эта схема-конструктор позволит вам выдавать нужную реакцию почти мгновенно. Опираясь на нее, вы будете давать сначала технологичные, а потом и просто блестящие ответы на самые провокационные вопросы. Правда, для этого вам нужно учесть, что...

У ВАС В РУКАХ интерактивная книга-тренинг. Она была разработана на основе интервью с дюжиной бизнес-тренеров, наиболее известных в России и США, а также контент-анализа более чем 300 провокационных вопросов из разных сфер бизнеса и политики: от больших пресс-конференций В. Путина до «горячих линий» для недовольных клиентов... Оказалось,

что удачные ответы разных спикеров на одни и те же «трудные» вопросы содержали много общего. Успешные спикеры независимо друг от друга следовали единой схеме построения ответа, которую я бы хотел передать вам в этой книге.

Поэтому эта книга станет настольной для всех, кому приходится отвечать на непростые вопросы и задавать их: спикеры и слушатели, клиенты и провайдеры, инвесторы и стартапы, абоненты и операторы «горячих линий», тролли и модераторы Интернет-форумов, студенты и профессора, работодатели и соискатели... Словом, если вы еще не научились отвечать на вопрос рекрутера: «В чем ваш главный недостаток?» или вас все еще ставит в тупик классическое: «Где деньги, Зин?», эта книга тоже для вас.

Почему я называю эту книгу интерактивной? От всех остальных она отличается тем, что ее нельзя просто читать, с ней нужно работать. Вооружитесь карандашом и будьте готовы оказаться «на линии огня» прямо в момент чтения! По ходу нашей работы я буду просить вас:

- смотреть ссылки на видео лучших (и худших!) ответов в истории;
- выполнять упражнения вместе со мной;
- предлагать свои версии ответа на «трудные» вопросы;
- проговаривать свои ответы вслух;
- сравнивать свои ответы с моими;
- сравнивать свои ответы с ответами реальных спикеров.

Если вы хотите еще больше интерактива, вооружитесь смартфоном с QR-сканером и будьте готовы в любой момент отправиться в мультимедийное путешествие. Сканируя QR-коды,¹ вы сможете получить доступ к:

- закрытой части моих авторских материалов;
- коротким 3-минутным учебным видео специально для читателей;
- более 50 видеофрагментам, которые иллюстрируют текст.

<http://youtu.be/dDfZLfjRhXY>

Перейдите по этой ссылке на вашем смартфоне и прямо сейчас узнайте, как реагировать на агрессию в зале на примерах выступлений Медведева, Путина и Буша. Смотрите больше видео в каждой главе!

Взаимодействуя с книгой, вы получите от нее максимальный эффект. А если вы захотите этот эффект удвоить, приходите на мой тренинг «На линии огня». Там вы сразу увидите, что благодаря книге вы на голову выше тех, кто ее не читал.

Эта книга – первое в России интерактивное издание совместно с образовательной платформой Courson.ru. Обладатели этой книги получают доступ к полноценному онлайн-курсу «На линии огня» со скидкой 20 % по купону **KUZINonline**.² Участники курса смогут не только читать, но и активно взаимодействовать с автором.

Если же вы захотите эффект от книги удвоить, приходите на мой тренинг «На линии огня». Там мы на практике отработаем все приемы, которые вы получите в книге.

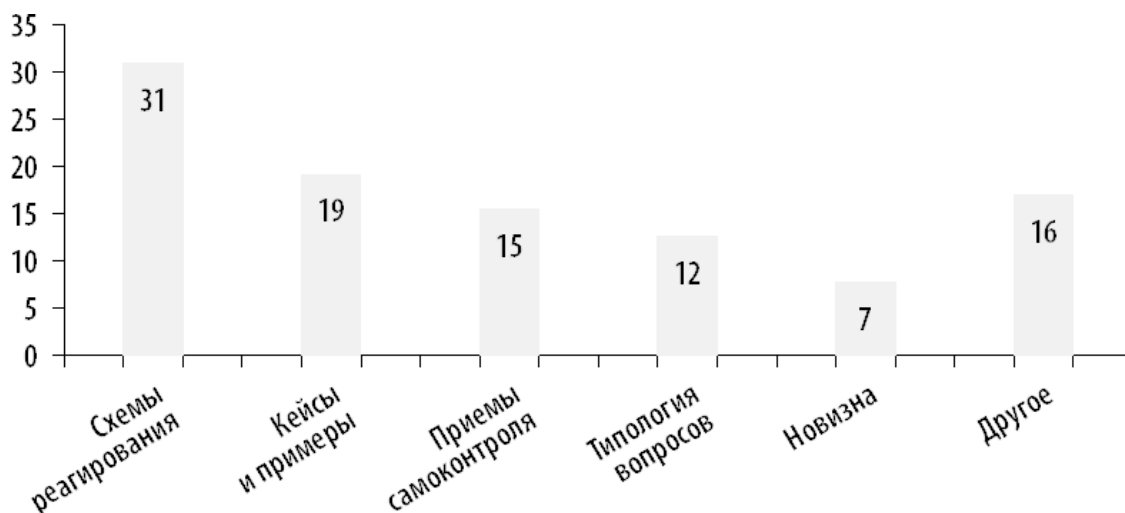
Впрочем, если вы не ставите высоких целей, а хотите просто насладиться процессом чтения, то для вас главное в другом. Когда я спросил свою старшую дочь, что должно быть в книге, она сказала: «Папа, главное – картинок побольше!» «Хм... хорошо, – подумал я про себя, – а что еще?», и решил спросить потенциальных читателей, чего они хотят. Сказано – сделано, поэтому...

¹ QR код («QR – Quick Response – быстрый бтклик») – это двухмерный штрихкод (бар-код), предоставляющий информацию для быстрого ее распознавания с помощью камеры на мобильном телефоне. См. например тут: <http://qrcode.ru/>

² Для активации купона пройдите по адресу www.courson.ru/promo, введите код KUZINonline, нажмите «Купить» и пройдите регистрацию.

У ВАС В РУКАХ книга, написанная по прямому заказу читателей. Летом 2013 года я провел опрос в социальных сетях. В нем приняли участие более 600 респондентов – HR-специалистов, бизнес-тренеров, коучей, консультантов, участников тренингов, а также их друзей и друзей их друзей. Вот фрагмент из массива ответов (привожу без редакции).

Хочу внятную технологию!! / Классификация неудобных вопросов / Рабочие варианты реакций / Структура ответа / Много примеров и рекомендаций / Сами вопросы! / схема подготовки к вопросам / / Алгоритм действия / Понимать технику провокационных вопросов использовать и разоблачать, приемы противодействия / Как научиться быстро соображать и как выиграть время, чтобы подготовиться к толковому ответу / Получить несколько тактик с объяснением механизма работы каждой из них. / Конкретику давай! / / Я узнаю не менее 20 способов на них отвечать / Несколько вариантов ответов на один вопрос / Разбор разных вариантов ситуаций / / Как выиграть время и не держать зал в тишине эти несколько секунд? / Почему хороший ответ всегда приходит после того, как ответил глупость? / Как поставить на место того, кто специально задает такой вопрос / Отвечать остроумно! четко! / Как ответить спокойно, а не «кидаться» / Примеры из жизни, алгоритм ответов / Поиметь в карман универсальный ответ на все случаи жизни / Чем больше конкретных примеров, тем выше ценность книги / / как грамотно увернуться от такого вопроса, но при этом «не потерять лицо» / новые приемчики в общении с наглецами/...



В этом массиве около 400 пожеланий и запросов. Я посмотрел на пятерку самых популярных ожиданий, и вот что получилось:

Самый популярный запрос – о «схемах реагирования» – полнее всего описан в главе 6. Если вас интересуют кейсы и примеры, откройте наугад любую страницу, и вы обязательно натолкнетесь на вставку с историей, примером из жизни или разбором практической ситуации. Таких вставок в книге более 100. Приемы самоконтроля описаны в главе 3. Что касается типологии вопросов и ответов – смотрите главы 8, 9, 10. Таким образом, в книге даны ответы на абсолютное большинство вопросов потенциальных читателей. Правда, за «новизну» ручаться не смогу. Запросы типа «узнать то, чего я не знаю» требуют, пожалуй, личного знакомства, чтобы их удовлетворить. И это возможно хоть сейчас – пишите на info@sergey-kuzin.com и задавайте свои вопросы мне лично. И, пожалуйста, побольше провокационных!

А сейчас переверните страницу и... в добрый час!

*Искренне ваш,
Сергей Кузин*

Благодарности

У этой книги – десятки соавторов и одна моя фамилия на обложке не отражает действительности. Я назову имена лишь некоторых дорогих для меня людей, чья поддержка была незаменимой.

Мои коллеги по цеху не только дали специальные интервью для этой книги, но и согласились сами ответить на каверзные вопросы, поделиться секретами мастерства. Это лучшие специалисты в своей области: Радислав Гандапас, Марк Кукушкин, Николай Козлов, Михаил Молоканов, Никита Непряхин, Сергей Шипунов, Евгений Ильченко, Александр Гальчин, Дмитрий Устинов, Руслан Хоменко. Отдельная благодарность Жене Ильченко, который провел полную ревизию текста и помог мне оставить в книге только лучшее.

Мои клиенты из KPMG, PepsiCo, Amway, Media Markt, Nissan, MSD, «Казахтелеком», «Сбербанка», «Промсвязьбанка», «Газпром-нефти», «Норникеля», «Т Плюс», а также некоторые чиновники и главы местных администраций стали поставщиками реальных кейсов для этой книги. Те, кто не назван в тексте прямо, послужили прообразом в историях и примерах из практики. Благодарю!

Международные эксперты поделились со мной историями о том, как их клиенты справляются с каверзными вопросами и даже летящими в них из зала предметами. Это Джим Лукашевски – специалист по кризисным коммуникациям и президент The Lukaszewski Group; а также Тиджей Уокер – глава MediaTraining Worldwide и личный тренер сенаторов, министров и других высокопоставленных американских и европейских спикеров. Thank you!

Более 600 участников опроса «Что я ожидаю от книги Сергея Кузина» в Facebook по сути стали заказчиками текста и сформировали повестку книги за два года до ее выхода. Спасибо вам!

Профессиональный дизайнер Елена Рычагова сделала так, что книгу можно не только читать, но и смотреть! Более 90 иллюстраций, которые вы здесь встретите, – ее работа. Лена, спасибо тебе!

Друзья – Саша Чураев, Олег Рогожин, Миша Хазанчук, Олег Санников, Дима Котлеев, Сергей Карев и многие другие поддержали меня словом и приняли участие в моих безумных экспериментах с «трудной» аудиторией. Спасибо, ребята!

И, конечно, я благодарю свою любимую супругу Татьяну – самого гениального в мире слушателя – за бесконечное терпение, готовность нести со мной крест творческих мучений и разделять радость открытий. Своих детей – Софию и Варвару за неожиданные идеи, а также младшую Арину – за то, что она успела родиться и начать задавать свои первые вопросы, пока я работал над книгой. Спасибо, девчонки!

Сергей Кузин

Глава 1. До начала сражения. Как относиться к провокациям и провокаторам



ВЫ УЗНАЕТЕ:

- КАК ВАША УСТАНОВКА ВЛИЯЕТ НА РАБОТУ С «ТРУДНЫМИ» ВОПРОСАМИ?
- КАКИМИ УСТАНОВКАМИ РУКОВОДСТВУЮТСЯ УСПЕШНЫЕ ОРАТОРЫ?

ВЫ СМОЖЕТЕ:

- ИЗМЕНИТЬ СВОЕ ОТНОШЕНИЕ К «ТРУДНЫМ» ВОПРОСАМ.
- ПОДГОТОВИТЬ СЕБЯ КО ВСТРЕЧЕ С ЛЮБОЙ АУДИТОРИЕЙ.

КРОМЕ ТОГО, В ЭТОЙ ГЛАВЕ:

Дмитрий Устинов – об угадывании ответов,

Марк Кукушкин – о превозношении,

а также Дубы-перфекционисты и Тростники-оптималисты.

Победа оптимализма

На одном из тренингов московского центра «Синтон» весной 2013 года группе незнакомых между собой участников было предложено выбрать казначея, ответственного за сбор и хранение денег группы. Самовыдвиженцев оказалось два человека из 23. Тренер предложил каждому из них произнести двухминутную речь в защиту своей кандидатуры, представиться и рассказать, почему группа должна проголосовать именно за него.

Первого кандидата в казначеи звали Василий. Это был хорошо одетый молодой человек с бодрой походкой и сияющей улыбкой. Василий быстро вышел на сцену, выпрямил осанку, сложил пальцы рук в форме кораблика и обвел всех пристальным взглядом... «Уважаемые друзья!» – сказал он звучным, хорошо поставленным голосом и начал свою речь. Надо сказать, эта речь была выдержана по всем канонам публичного выступления: там были и паузы, и плавные переходы, и выразительные жесты... Под аплодисменты зала Василий уступил сцену второму кандидату в казначеи – Алексею.

Этот второй кандидат казался полной противоположностью Василию. Тихим голосом и слегка наклонив голову, Алексей сказал три или четыре предложения о том, почему он хочет быть казначеем. Ни «кораблика», ни осанки, ни сияющей улыбки мы не увидели. Снова аплодисменты, и Алексей уходит на свое место. Наступает момент голосования, и тренер просит тех, кто поддерживает кандидатуру Василия, поднять руки. В зале вяло поднимаются две руки. «Вот это да! – думаю я про себя... – Как же так получается, что явно натренированный оратор получает меньше 10 % голосов?» И когда приходит время голосовать за Алексея, я вижу в зале 19 поднятых рук. И моя – среди них. Он действительно мне понравился, но я не ожидал, что окажусь в абсолютном большинстве. Выбирая между правильным и настоящим, люди предпочли второе.

И тут я подумал: «А что, если публике было бы дано право задать вопросы кандидатам в казначеи – Василию и Алексею? Кто из них получил бы каверзные вопросы с большей вероятностью?» Ответ напрашивался сам собой. Василий выглядел неуязвимым, возможно, именно поэтому его хотелось уязвить. Напротив, скромный и открытый Алексей не вызывал такого желания.

Смотрите, какой получается парадокс. Когда человек находится в аудитории, он хочет видеть перед собой простого, открытого, естественного спикера, «такого же, как он сам». А когда тот же самый человек встает и выходит на сцену, он сам почему-то становится совсем не простым, не открытым и потому неестественным. Он напяливает на себя броню идеальности и перестает быть похожим сам на себя.

В значимых ситуациях это случается с большинством из нас – мы стремимся произвести лучшее впечатление во что бы то ни стало. И это стремление впечатлить и поразить выходит нам боком. В аудитории обязательно найдутся желающие сорвать с нас маску, показать всем «кто мы есть на самом деле». Пожалуй, это одна из причин, почему люди задают каверзные вопросы, не так ли? Я называю это «парадоксом перфекциониста»³ применительно к ситуации публичных выступлений. И этот парадокс – одна из причин, по которой перфекционист Василий набрал меньше голосов.

Справедливости ради нужно заметить, что в науке выделяют позитивный и негативный перфекционизм.⁴ Эти два вида перфекционизма сильно различаются как по своей природе, так и по своим последствиям. Негативный, или невротический, перфекционизм (далее – просто перфекционизм) – это установка, которая толкает человека к достижению идеальных результа-

³ Подробнее об этом в книге: *Та л Бен-Шахар* «Парадокс перфекциониста». – М.: МИФ, 2013.

⁴ *Hamachek D. E.* Psychodynamics of normal and neurotic perfectionism // *Psychology*. – 1978. – V. 15. – P. 27–33.

тов любыми средствами. Позитивный перфекционизм (далее – «оптимализм») – это установка на достижение результатов, оптимальных на данный момент. Проще говоря, перфекционист руководствуется девизом «Все или ничего», а на футболке оптималиста написано: «Лучшее – из возможного». Это не значит, что придется отказаться от лучшего в пользу посредственного. Это значит, что нам нужно **отказаться от «совершенного» (читай – несуществующего) в пользу оптимального.**

С точки зрения публичного выступления перфекционизм – это стремление оправдать ожидания публики, чего бы это ни стоило. Оптимализм – это мужество быть собой без каких-либо гарантий успеха или признания.

Сила оптималиста – в открытости. Действительно, кто станет вскрывать то, что уже открыто?

Сила открытости

Установка на открытость получает все большее признание среди исследователей и практиков. Недаром одна из лучших книг по публичным выступлениям называется «Обнаженный оратор»,⁵ а один из самых популярных на YouTube роликов на эту тему – выступление Брин Браун на конференции TED: «Сила уязвимости».



Сердце – как окно.

Его трудно разбить, когда оно открыто

Вдумчивый читатель, возможно, спросит меня: можно и нужно ли быть открытым всегда и со всеми? И если нет, то где границы этой открытости? Чтобы ответить на этот вопрос, надо поставить себя на место слушателей. Конечно, мы не ждем от оратора готовности говорить со всеми обо всем и всегда, и нам не требуется откровение ради откровения. **Открытость – это не эмоциональный нудизм** (когда тебе просто нравится быть голым) и **не эмоциональный стриптиз** (когда ты раздеваешься ради своей выгоды). Открытость оптималиста – это эмоциональное обнажение, риск, на который он идет, следуя своим внутренним убеждениям и ценностям, просто потому, что иначе он – это *не он*.

<https://www.youtube.com/watch?v=xA1sNZkgfUc>

Перейдите по этой ссылке и посмотрите выступление Брин Браун сами. Узнайте, что современная наука говорит о силе открытости и поделитесь этим с друзьями!

Теперь о границах открытости. Очевидно, на 100 % открытым можно быть только с теми, кто заслужил доверия на 100 %. Доверие – основа открытости. И тут возникает дилемма: что первично – «курица или яйцо», поскольку вызвать доверие можно только будучи открытым, а открытым можно быть, только доверяя. Очевидно, кто-то должен разорвать этот замкнутый круг и первым сделать шаг навстречу. В этом и состоит главное отличие оптималиста – мужество быть собой, идти навстречу «трудной» аудитории, принимать ее какая она есть, без каких-либо гарантий взаимности. Другой вопрос, что, идя навстречу своей аудитории, оптималист

⁵ Гарр Рейнолдс. Обнаженный оратор. Дао презентации. – Питер, 2012

заранее внутри себя определяет границы и честно заявляет о них людям в самом начале. В конце концов, даже у открытого окна есть рама. В публичном выступлении границы – это вопрос темы, регламента, формата мероприятия и точного управления ожиданиями. Просто скажите людям, что их ждет, на что можно рассчитывать, а на что – нет. **Иногда именно слово «нет» – самое прямое проявление открытости.**

ТАБЛИЦА 1. ПЕРФЕКЦИОНИЗМ И ОПТИМАЛИЗМ: ОТНОШЕНИЕ К ЖИЗНИ

ОТНОШЕНИЕ	ПЕРФЕКЦИОНИЗМ	ОПТИМАЛИЗМ
К процессу и результату	Важен только результат	Важен и результат, и процесс
К препятствию	Слом / Уничтожение	Обход / Использование
К своей ошибке	Отторжение	Принятие
К критике	Защита / Нападение	Открытость
К людям	«Я–они» / Достижение вопреки людям	«Мы» / Достижение благодаря людям
К чувствам	Подавление чувств / Наигранность	Переживание чувств / Искренность
Жизненное кредо	«Все или ничего»	«Лучшее из возможного»

Кругом враги или... как?

Ученые сходятся во мнении, что успех наших действий на 90 % определяется правильной установкой и только на 10 % – отлаженной техникой. Все приемы, «фишки» и техники в отрыве от установки похожи на попытки накрасить старуху и выдать ее за красну девицу. Поэтому все описанные далее в этой книге техники по-настоящему работают только при условии, что мы руководствуемся открытостью и оптимальным отношением к ситуации, к себе, к слушателям, и, наконец, к самим «трудным» вопросам.

Давайте посмотрим, как позиция перфекциониста и оптималиста воплощается в публичном выступлении, и каковы последствия этих установок при работе с «трудной» аудиторией.

Отношение к ситуации. Перфекционист готовится к публичному выступлению как к войне. Он исходит из правил игры с нулевой суммой, когда «если не ты, то тебя». Аудитория воспринимается как враг, который только и жаждет что публичной казни оратора. Собственная речь – это оружие массового поражения, начиненное оригинальными «фишками», разгромными аргументами и заготовленными ответами на все возможные вопросы. Оратор рассчитывает «поразить», в худшем случае – «уломать» и, в конечном счете, – «добить». Знакомые словечки? Мне не раз приходилось слышать их от участников тренинга, которые видели во мне обладателя последних видов оружия в борьбе с аудиторией.

Еще бы, ведь когда в нас просыпается перфекционист, мы хотим «бить наверняка», а для этого нам нужна совершенная подготовка и совершенная презентация. Отсюда 99 % усилий тратятся на доведение до совершенства тех 5 % речи, на которые большинство людей даже не обратят внимания. А чего стоит заучивание 100 возможных вопросов, которые не прозвучат или прозвучат не в той форме? И тогда ни один из 100 заученных ответов не будет подходящим. Проблема в том, что **перфекционист воспринимает ситуацию ответов на вопросы как экзамен, когда вопросы известны заранее и ответы могут быть только двух типов: «правильные и неправильные».**

ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТА



Дмитрий Устинов, бизнес-тренер, ведущий тренингов по ораторскому мастерству, лидерству, психологии влияния

Отвечающий часто думает, что есть лишь один правильный ответ. На самом деле это только на экзамене по ПДД есть правильные и неправильные ответы... В нашем мире очень много причинно-следственных связей. Поэтому истина – понятие очень относительное. Если оратор пытается угадать единственно правильный ответ, он становится заложником ситуации – начинает мучиться, угадывать, теряться. И что бы он ни ответил, у него всегда остается сомнение – угадал он правильный ответ или нет. Правильное отношение к вопросам следующее – на любой вопрос есть множество вариантов правильных ответов. Вариантов по-своему правильных, правдивых, как минимум – правдоподобных. Истина – понятие многовариантное. Есть много вариантов истины в каждой конкретной ситуации и поэтому не надо угадывать единственный правильный ответ, важно отвечать смелее. Ответы на вопросы в публичном выступлении – это не экзамен, а повод открыть рот и начать выдавать свой вариант «правильного» ответа.

Что в этой ситуации делает оптималист? Он воспринимает ситуацию общения с «трудной» аудиторией как возможность, а не угрозу. Он знает: все, что Бог ни делает, – все к лучшему. Поэтому для него ответы на вопросы – не мучительная процедура, которую нужно перетерпеть как встречу со стоматологом, а своего рода игра, от которой можно, при желании, получить немало удовольствия.

Отношение к себе. Если ответы на вопросы – это экзамен, то согласно этой логике, «я – ученик». И, значит, моя задача – заучить правильный ответ. Если вдруг у меня нет ответа

– я плохой ученик. Если есть – хороший. Обратите внимание: в позиции перфекциониста он *сам* хорош или плох в зависимости от того, хорош или плох его ответ. Следовательно, любая ошибка – это удар по самооценке. Ошибка или даже оговорка в одном из ответов может деморализовать перфекциониста и пустить под откос все его выступление. Совсем другая логика у оптималиста: если ответы на вопросы – это возможность для общения, то он сам – участник общения. И если вдруг какой-то ответ будет неудачным, то это лишь повод сделать следующий ответ лучше. В случае осечки оптималист говорит себе: «Я совершил ошибку», а перфекционист: «Я – ошибка». Почувствуйте разницу.

Отношение к себе как к ученику – не единственное заблуждение. Иногда перфекционист переключается на роль учителя и тогда дело – табак. Защищая свое эго от возможного провала, «учитель» берется доказать себе и окружающим, что он и без того все знает. А раз так, то ему вовсе не нужно готовиться к ответам на вопросы! Последствия очевидны – в аудитории обязательно находится кто-то, кто «знает лучше» и тоже не прочь побыть учителем. Двух «учителей» одна аудитория не вмещает. Вместо диалога начинается борьба.

Какова же оптимальная установка? Не учитель, не ученик, а собеседник! Он не отвечает по писаному, как ученик, и не учит жизни, как самопровозглашенный гуру. Собеседник – значит союзник, соратник и одновременно – хозяин процесса общения. Он участвует в нем, и он же ведет слушателей к определенной цели.

Отношение к слушателям. Тот, кто боится, что на него посмотрят сверху, будет стремиться занять еще более высокое положение, даже если для этого придется прыгнуть выше головы. Отсюда все эти напыщенные представления оратора с расчетом на выход под аплодисменты стоя. Вспомните, сколько раз вам, как слушателю в аудитории, приходилось слышать неприкрытые самовосхваления или плохо завуалированные ссылки на «огромный опыт», связи с «нужными людьми» и «астрономические бюджеты». Как вы реагировали? В лучшем случае – пропустили мимо ушей, верно? А в худшем? Сами знаете.

ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТА



Марк Кукушкин, старший партнер компаний Best T&D Group и Тренинг-Бутик, автор проекта ОТУМКа

Примеров, когда спикер превозносится перед аудиторией, – сколько угодно! Скажем, недавно видел – коллега тренер выходит и начинает долго рассказывать про свои заслуги и гонорары с явным подтекстом из серии «Вам это и не снилось!». И тут же он получает по полной. Аудитория начинает задавать каверзные вопросы из серии: «На чем заработал-то?», «Кому чего продал?» или «Откуда вы взяли, что...». Слушатели в таких случаях пытаются прямо или косвенно принизить ценность того пьедестала, который спикер сам себе воздвиг. И чем выше этот пьедестал, тем сильнее будет желание свергнуть с него спикера и тем большее будет его падение...

Проблема перфекциониста в том, что он предъявляет завышенные требования не только к себе, но и к окружающим. А это значит, что когда он будет произносить свою идеальную речь, то идеальные слушатели должны будут внимать с благоговением, а потом задавать только умные вопросы по теме.

И если вдруг что-то будет по-другому (а оно будет по-другому!), перфекционист затаит в себе агрессию при первой же стычке с неумолимой реальностью. Эта агрессия рано или поздно проявится в жесте, взгляде, стальной нотке голоса, искривленной улыбке... и тогда, по законам эмоционального заражения, в конце выступления (как раз к моменту ответов на вопросы!) часть слушателей решат с оратором не связываться, а другая часть как раз захотят увидеть всю его агрессию в полный рост: «Так вот ты какой, северный олень!»



Для перфекциониста каждый вопрос – брошенный камень

А теперь представьте, что вы – оптималист. Кто для вас ваши слушатели? Скорее всего – просто собеседники, такие же неидеальные (а потому – настоящие!), как и вы сами. Они иногда не слушают, бросают неуместные реплики, задают путанные вопросы и подчас ведут себя как дети. Или наоборот: кто-то из слушателей может быть старше, опытнее и авторитетнее вас, но в данный момент сцена принадлежит именно вам, и вы отвечаете за ход встречи. Кто-то скажет, что это не относится, например, к ситуации отчета перед руководством. Особенно перед строгим. Однако это строгое руководство вверило презентацию именно в ваши руки. Да, это большая ответственность, но она ваша, и вы всегда можете на это указать. Мягко, соблюдая субординацию, но уверенно и позитивно. Строгое руководство, к слову, терпеть не может бесхребетных подчиненных. Поэтому не воспринимайте их «наезды» на личный счет, иногда испытание на прочность – это просто часть игры.



Для оптималиста каждый вопрос – подарок

Отношение к «трудным» вопросам. Знаете ли вы, что, например, в Японии не принято задавать вопросы после презентации, поскольку это расценивается как вариант критики? В нашей культуре это не так, поэтому вопросы принимаются. Дело только в том, как они *воспринимаются*. Для перфекциониста «трудный» вопрос – это камень, брошенный в него одним из слушателей. И вы еще спрашиваете, как это воспринимать?! Ну конечно, уворачиваться, защищаться и готовить камень в ответ!!! Иначе останешься в дураках, и будешь побит, как собака, при всем честном народе! Такова логика перфекциониста. Каждый вопрос для него – повод закрыться. А его речь – способ скрыть собственные мысли. Еще бы! Ведь в мыслях у него одно: «Кругом враги!» Поскольку перфекционист руководствуется завышенными ожиданиями, он сплошь и рядом видит «глупые», «некорректные», «странные» и другие неприятные вопросы.

<https://www.youtube.com/watch?v=0mhVC8o6IME>

Что можно сказать человеку, который кричит на вас из толпы и пытается сорвать ваше выступление? Оказывается, «Я вас тоже люблю!» – это вариант. Конечно, если вы можете относиться к этой ситуации с легким сердцем. Смотрите мастер-класс от Барака Обамы по этой ссылке! (видео на английском).

Напротив, для оптималиста не существует «глупых» или даже «трудных» вопросов. Каждый вопрос оптималист принимает с благодарностью. Нет, я не имею в виду формальное «Спа-

сibo за вопрос!», я имею в виду настоящее чувство благодарности. Оно возникает в нас тогда, когда мы получаем что-то: а) ценное для нас, б) не заработанное нами. Вряд ли мы благодарим за что-то, чего мы заслужили или заработали, верно? Так вот, **с точки зрения оптималиста, каждый «трудный» вопрос – это подарок, т. е. ценность, полученная бесплатно.**



Благодарность за вопрос-подарок вытесняет страх

Вопросы не покупаются и не зарабатываются, с одной стороны, а с другой – они представляют реальную ценность, поскольку позволяют:

- открыться с новой стороны;
- понять, что на самом деле важно слушателям;
- прояснить выгоды своего предложения;
- увидеть свою ошибку и честно признать ее;
- дать интересный ответ;
- продолжите список: _____

Представьте, простой вопрос – это серебряная монета, трудный вопрос – золотая! Собирая эти монеты, вы очень скоро станете настоящим богачом. И это ваше богатство дороже любых денег, оно – опыт! И откуда бы вы взяли его, если бы не эта «проклятая презентация перед строгим начальством»? Благодарите! **Благодарность вытесняет страх.** И позволяет провести выступление проще, быстрее, легче и веселее. Скажите себе: *«Вот так случай представился!»* или: *«Отлично, пообщаемся!»* и... начинайте собирать золотые и серебряные монеты!

ТАБЛИЦА 2. ПЕРФЕКЦИОНИЗМ И ОПТИМАЛИЗМ: ОТНОШЕНИЕ К ОТВЕТАМ НА ТРУДНЫЕ ВОПРОСЫ

ОТНОШЕНИЕ	ПЕРФЕКЦИОНИЗМ	ОПТИМАЛИЗМ
К ситуации	Угроза / Экзамен	Возможность общения
К себе	Ученик / «Гуру»	Собеседник / Хозяин процесса общения
К тем, кто задает вопрос	Экзаменаторы / «Идеальные» ученики	Собеседники / Живые люди
К трудным вопросам	Брошенный камень	Преподнесенный подарок
Реакция	Страх	Благодарность

Что вместо «бей-беги»?

Что, если мы не почувствовали благодарность, а вместо нее возобладал страх? Страх – отличный мотиватор в ситуациях, угрожающих жизни. Инстинкт самосохранения запускает в нас самую мощную и простую программу действий из когда-либо созданных – программу «бей—беги».⁶ Тут нет места выбору и рассуждению, процесс полностью автоматизирован, природа все делает за вас. Надпочечники получают сигнал мозга об опасности, следует резкий выброс адреналина в кровь, и вот вы уже убегаете или нападаете, почти не отдавая себе сознательного отчета в своем поведении. Крыса будет убегать от вас до тех пор, пока не окажется в тупике (беги!). Когда она не сможет больше убегать, она станет нападать (бей!). То же самое происходит и с нами в момент угрозы. Мозг по своей функциональности сжимается до функций крысиного. Ресурсы организма перераспределяются в пользу сильных кулаков и быстрых ног. И вот вопрос – зачем вам все это в ситуации ответа на «трудные» вопросы?



Быстрые ноги и сильные кулаки вряд ли пригодятся для продуктивного общения

Во-первых, даже самый провокационный в мире вопрос не способен вас убить. Наверное, были случаи, когда люди падали в обморок от вопросов типа: «Кто на самом деле отец вашего ребенка?», но причина была не в вопросе. **«Убивает» не вопрос, а отношение к нему.** Объективно – вашей жизни ничто не угрожает. А раз так – зачем нам убегать или нападать? Во-вторых, ответы на вопросы – это ситуация сложного социального взаимодействия. Вряд ли с ней справится мозг крысы. Ведь нам понадобится скорость, гибкость и точность ответов, а не примитивное «бей—беги».

⁶ Walter Bradford Cannon (1915). Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear and Rage: An Account of Recent Researches into the Function of Emotional Excitement.



Баланс уверенности и благожелательности – единственный выход из плоскости «бей—беги»

Вы спросите, при чем здесь мышление перфекциониста? Все дело в том, что перфекционизм – это реализация программы «бей—беги» в социально адаптированном виде. Когда нельзя буквально «бить и бежать», приходится «делать вид». И тогда мы говорим: «Добрый день, уважаемые коллеги», а про себя думаем: «Глаза бы мои вас не видели!»; или – «Спасибо за ваш вопрос», а про себя: «Ну и скотина!». Да, в ситуациях реальной опасности для жизни «бей—беги» продолжает нас спасать. Однако в ситуациях общения этот автоматизм нас подводит. И даже если нам какое-то время удастся надеть броню неуязвимости и внешне скрыть свои инстинкты, рано или поздно они дадут о себе знать.

<https://www.youtube.com/watch?v=gMbfk5Jmyoc>

Перейдите по этой ссылке, и вы увидите, как простой человек реагирует на попадание в него тухлого яйца. Между тем на видео – не обыватель, а профессиональный политик, лидер британской Партии независимости Найджел Фараж. Уж кто-кто, а он должен был знать о том, как держать баланс на публике.

Что делать вместо этого? Ответ проще, чем вы ожидали, – сохранять баланс уверенности и благожелательности. Следите за тем, чтобы уверенность не переходила в самоуверенность, затем в надменность, а потом – и в прямую агрессию. С другой стороны, пусть благожелательность не переходит в угодливость и раболепие. Именно **баланс уверенности и благожелательности позволит вам удерживаться над бурей инстинктов**. Чтобы настроиться на эту волну, скажите про себя: «Родненькие вы мои!», как если бы вы встречались с друзьями или родными, которых давно не видели. Перед входом в зал хлопните в ладоши и быстро потрите их друг о друга. Улыбнитесь и почувствуйте тепло в ладонях и... на душе.

<https://www.youtube.com/watch?v=hT7TRV6xTMY>

По этой ссылке вы увидите пример сохранения баланса уверенности и благожелательности в исполнении молодого британского политика Эда Милибэнда. Во время интервью в прямом эфире на открытом воздухе недоброжелатель испачкал спикера тухлым яйцом. Не принимать такое на личный счет трудно, но, оказывается, возможно. Есть чему поучиться его старшему коллеге – Найджелу Фаражу.

Да, возможно, вы будете видеть перед собой недовольных, раздосадованных, а иногда и просто разъяренных людей с искривленными от злобы лицами, но поймите – им нужна ваша помощь! Если у вас есть возможность снять недовольство, разъяснить непонимание, снять противоречия – сделайте это! Если нет, скажите об этом честно, но пообещайте найти другие решения, проявите участие. И сохраняйте баланс уверенности и благожелательности!

Гибкость, скорость и точность ответа

Как установка сказывается на качестве ответов на трудные вопросы? Что происходит с гибкостью, скоростью и точностью ответа в зависимости от того, руководствуетесь ли вы перфекционизмом или оптимализмом?

Очевидно, что образ мышления перфекциониста более предсказуем из-за высокой тревожности, оттого-то креативность и гибкость его ответов ниже, чем у оптималиста. Другими словами, тот, кто стремится соответствовать ожиданиям, будет выдавать лишь социально-желательные, а потому малоинтересные ответы. Слушатели называют такие ответы «общим местом» – они устраивают всех и одновременно никого. Перфекционист, как правило, выдает такие обтекаемые ответы до тех пор, пока ему удастся подавить в себе страх. Если же его задеть как следует, вы получите асимметричный ответ в виде агрессии или, напротив, ухода в глухую оборону. Почему?

ПРИТЧА О ДУБАХ-ПЕРФЕКЦИОНИСТАХ И ТРОСТНИКАХ-ОПТИМАЛИСТАХ



Жил-был могучий дуб. Он гордо и нерушимо возвышался посреди поля, где простоял уже сотни лет. Но однажды поднялся ужасный ветер. Он все дул и дул, и дуб яростно сражался с ним. Но ветер был слишком сильным. В конце концов, он вырвал дуб с корнем и швырнул его поперек ручья, протекавшего у поля. Поверженный дуб заметил у берега ручья несколько побегов тростника и спросил у них: «Как же это так: я, старый и сильный дуб, повержен ветром, а ты, слабый и легкий тростник, пережил его?» С тихим шелестом тростник ответил: «О дуб, ты, конечно же, силен и могуч: ты изо всех сил сражался с ветром, но в конце концов был повержен. А мы, побеги тростника, сгибаемся, сплетаемся и следуем за любым движением ветра; ветер просто проносится между нами и сгибает нас, не нанося нам никакого вреда; как только ветер стихает, мы распрямляемся и продолжаем расти».

Пресловутая программа «бей-беги» загоняет его в узкий, темный и прямой коридор, где возможно движение только в двух направлениях – вперед и назад. Достигнув одного тупика, он стремглав бежит обратно и упирается в его противоположность. Трудно ли вычислить такую траекторию движения? Да проще некуда! И манипуляторы не преминут этим воспользоваться. Они легко подберут нужную наживку и расставят свои сети так, что мимо них нельзя будет пройти. Выходит, что **перфекционист не только провоцирует больше «трудных» вопросов, но и облегчает работу тем, кто задал бы их в любом случае!**

Как обстоят дела с гибкостью и креативностью ответов у тех, кто старается мыслить по-оптималистски? Их реакция похожа на движение тростника во время урагана: верхушки тростинок следуют за ветром, а корни остаются на месте. Оптималист меняет форму ответа так, чтобы, с одной стороны, избежать лобового столкновения с провокатором, а с другой – решить свои коммуникативные задачи. Кроме того, оптимальное мышление позволяет выйти не только за пределы коридора «бей—беги», но и за пределы пространства самого вопроса. И тогда, если у вас спросят: «Когда вы перестанете бить свою жену?», вы найдете что-нибудь получше, чем «А с чего вы взяли...», «А какое ваше...» или «Я никогда...». Правда? Давайте попрактикуем оптимальное мышление! Итак:

Вопрос: Когда вы перестанете бить свою жену?

Ответ-1: Тогда, когда перестану любить... (с улыбкой, конечно).

Ответ-2: А вы слышали, как в песне поется: «...если женщина просит?».

Так-то! Из песни слов не выкинешь!

Ответ-3: Я скорее начну, если будет повод! А пока есть повод для обратного!

Ваш

ответ:

Посмотрите на эти ответы – что между ними общего? Сравните их с ожидаемым: «Я никогда...» или «С чего вы взяли?». В креативных ответах всегда есть выход за рамки заданного контекста. То есть вы путешествуете в многомерном смысловом пространстве вместо того, чтобы бегать, как челнок, вперед-назад.

Правда, для такого «многомерного» путешествия нужна сообразительность, *скорость мышления!* Хорошо рассуждать, сидя, как я сейчас, в кафе «Шоколадница», и сочиняя креативные ответы под радио Relax FM. А каково тем, в кого со всех сторон летят претензии и обвинения? Скорость их мышления намного ниже в силу стресса! Все верно. Если мыслить как перфекционист и воспринимать ситуацию в темных красках, то изрядная доза «гормона стресса» в крови точно заблокирует нам мыслительный процесс. Если вы хотите, чтобы ваш мозг работал продуктивнее, ему нужен не гормон стресса, а гормон радости.⁷ А для этого нужно принять ситуацию как игру, в которой все стороны могут выиграть не вопреки, а благодаря друг другу. И тогда, именно потому, что спикер находится «на линии огня», а не сидит где-нибудь в кафе, он начнет выдавать больше креативных вариантов ответа в единицу времени.

⁷ Dopamine Release in Response to a Psychological Stress in Humans, The Journal of Neuroscience, 17 March 2004, 24(11): 2825–2831.

«МИСТЕР ХАМ»

В одной крупной риелторской компании завелся один очень богатый и очень неприятный в общении клиент. Он часто грубил, требовал невозможного и даже оскорблял сотрудников. Его прозвали «Мистер Хам». Менеджеры по продажам при одном его появлении разбегались по углам. Руководитель отдела, однако, смогла найти решение. На одной из летучек она предложила собрать воедино и классифицировать все типы «вредного» поведения этого клиента. Затем был объявлен конкурс с большим призом «для того, кто сможет открыть новые формы «трудного» поведения и предложить способ реагирования на них». Менеджеры преобразились. Теперь они стояли в очереди, чтобы пообщаться с Мистером Хамом. Каждый хотел испытать свои силы в игре под названием «укрощение строптивого».

Еще одно важное качество ответа, которое мы хотели рассмотреть, – *точность*, т. е. соответствие ответа сути вопроса. Для того чтобы «попасть в десятку», спикер должен уметь слушать. Ресурс внимания у человека условно можно приравнять к 110 кбит/сек. в среднем. Когда вы слушаете человека в спокойном состоянии, вам нужно около 60 кбит/сек. Вопрос – чем заняты оставшиеся 50 кбит/сек.?

Если спикер мыслит как перфекционист, ответ очевиден – его захлестывает волнение, и он хватается за первую пришедшую ему в голову мысль как за спасительную соломинку. Ура! Есть ответ! Он не дослушивает вопрос до конца, перебивает, отвечает невпопад... В итоге: «Нет, вы меня не слышите!» Еще бы. Как тут услышать, когда от волнения гудит в ушах. И даже если перфекционист справился со стрессом и теперь выбирает один из вариантов, какой он предпочтет? Из всех примеров, цифр, цитат, ссылок и доказательств он выберет не то, что соответствует вопросу, а то, что лучше всего звучит. Если вопрос затяжной, перфекционист даже успеет отрепетировать ответ про себя. Возможно, он и поразит часть публики своей эрудицией, но... человек спрашивал не об этом!

Для оптималиста лучший ответ – тот, что «попадает» в суть вопроса. Ресурс в 50 кбит/сек. у него остается свободным. Никаких внутренних диалогов и репетиций ответа про себя. Только слушание. Если вопрос путаный и длинный, оптималист будет записывать, просить повторить или перефразировать – до тех пор, пока не убедится, что уловил суть. А если не уловил, пообещает уловить позже и перейдет к следующему вопросу. Почему так? Потому что все его 110 кбит/сек., все его мысли – об аудитории.

Письмо аудитории к оратору. Чего она хочет на самом деле?

За время тренерской карьеры мне удалось проанализировать более 10 тысяч публичных выступлений – от мини-презентаций участников на тренинге до выступлений известных бизнесменов на больших форумах. И вот что удивительно: почти всегда аудитория хочет от своего оратора примерно одного и того же. Это легко заметить по ее реакции во время и сразу после общения с оратором. И если бы аудитория когда-нибудь собралась написать нечто вроде «Послания всем ораторам мира», то это послание звучало бы примерно так:

Дорогой мой Оратор!

Я – твоя аудитория. Я многоглазая, многорукая, многоголосая, но... молчаливая. Во время твоего выступления у меня нет возможности сказать тебе, чего я хочу от тебя на самом деле и чего терпеть не могу! А после выступления мне неудобно подойти к тебе и высказаться, ведь я одна и в то же время меня – много. К тому же ты и сам нечасто проявляешь интерес к моей реакции... Но оставим упреки. В конце концов, ты сам решаешь, как относиться к человеку, который – один из тысячи – подошел к тебе и шепнул на ухо, что у тебя расстегнута ширинка...

Итак, первое, о чем я хочу тебя попросить, – перестань ораторствовать. Прекрати строить из себя шоумена, актера, ученого или еще бог знает кого! Прояви мужество и будь собой. Возможно, это покажется тебе недостаточно ярким или оригинальным, но мне важно увидеть именно тебя, а не твою роль. Просто поговори со мной, как если бы ты говорил с другом о чем-то, что тебя реально волнует. Только не надо излишней, я не готова тебя «лечить» и не хочу, чтобы ты «лечил» меня!

Второе мое пожелание – гляди веселей! Запомни, даже если я в первые минуты хмуро смотрю на тебя из первых рядов, я все равно жду повода улыбнуться!

Третье – не пытайся давать лучшие в мире ответы, когда я тебя о чем-то спрашиваю. Просто скажи, что ты думаешь, или скажи, что у тебя нет ответа, если его нет. Помни, иногда мне и вовсе не нужен ответ. Мне лишь интересно, каков ты в деле и как ты реагируешь. А если у меня был трудный день, то уж держись и... держи меня! Я буду кричать, ругать и обвинять тебя – делай что хочешь, но не вздумай опускать руки или поднимать руку на меня. Этого я не прощаю.

Если у тебя что-то не включится, сломается или упадет, я надеюсь, что ты улыбнешься этому вместе со мной! Мне важно, чтобы ты мог продолжать, что бы ни происходило. Пойми, я бы хотела помогать тебе в таких ситуациях, но мне трудно – я хоть и большая, но довольно беспомощная! Поэтому тебе нужно почувствовать в себе твердость и положиться на нее, чтобы я могла положиться на тебя!

И последнее – запомни, я все равно буду на твоей стороне, коль скоро судьба нас свела. И я буду твоей – до тех пор, пока ты будешь со мной искренен!
До новых встреч!

Твоя Аудитория

Практика оптимализма

Как же все-таки перестать заикливаться на себе и переключиться на аудиторию? Как отказаться от погони за идеальным в пользу оптимального? Единственно верного рецепта здесь нет. Каждый находит его со временем методом проб и ошибок. Однако я могу предложить вам в качестве первого шага небольшое упражнение, которое называется «Продолжи предложение».⁸

Ниже вы увидите фразы, к которым нужно придумать как минимум шесть разных концовок. Здесь важно забыть о своем критическом отношении и записать или произнести мысль, которая сразу же пришла в голову, неважно, осмыслена она или нет, и не обращать внимания на внутренний конфликт и противоречия. После выполнения упражнения перечитайте ответы и выявите те, которые стоит развить в дальнейшем, и те, которые бессмысленны с точки зрения развития.

Вот пример законченного мной предложения:

Если я откажусь от перфекционизма, то я...

- ... рискую потерять многое из того, что имею.
- ... перестану чувствовать себя в безопасности.
- ... начну реально развиваться, выйдя из «зоны комфорта».
- ... смогу принять и даже полюбить свои ошибки.
- ... стану более открыт к новым возможностям и переменам.

А теперь – ваша очередь!

Чтобы быть собой без гарантий взаимности уже сегодня, я могу...

Если общение со слушателями станет для меня ценным само по себе, то я..._____

Если я перестану подавлять волнение, а приму его как часть реальности, то..._____

Если я позволю «трудным» слушателям быть «трудными», то...

Когда я принимаю каждый трудный вопрос как подарок, то мой ответ...

⁸ Branden N. (1994). The Six Pillars of Self-Esteem. Bantam Books.

Резюме главы

Поменяйте свое отношение к «трудным» вопросам, прежде чем начнете осваивать техники ответа на них. Техники работают только у тех, кто руководствуется нужной установкой.

Откажитесь от перфекционизма в пользу оптимализма: не ждите идеальных вопросов и не ищите идеальных ответов.

Практикуйте открытость в отношениях с аудиторией. Это единственное, что нельзя взломать или вскрыть. Напротив, закрытость притягивает к себе каверзные вопросы, желание вскрыть или сорвать маски.

Открываясь, не забывайте о границах. Скажите честно и наперед, на что может рассчитывать аудитория, а на что нет.

Отвечая на вопросы, помните – вы не ученик на экзамене и вам нет нужды угадывать «правильный» ответ. Вы – собеседник, ведущий диалог со слушателями.

Если вы волнуетесь – отлично, значит, вы – живой. Позвольте себе волноваться, а «трудным» слушателям быть таковыми!

Готовясь к вопросам, ничего не заучивайте наизусть. Наметьте зоны наиболее вероятного интереса слушателей и сформулируйте свою позицию по каждой зоне.

Принимайте каждый непростой вопрос с благодарностью – как подарок. Именно благодарность вытесняет страх!

Сохраняйте баланс уверенности и благожелательности. Пусть уверенность не переходит в надменность, а благожелательность – в угодливость.

Не следуйте примеру дуба, который сопротивляется ветру во время бури и бывает вырван с корнем. Следуйте примеру гибкого тростника.

Глава 2. Предупрежден – значит вооружен. Виды провокаций и способы их упреждения



ВЫ УЗНАЕТЕ:

- ГДЕ СКРЫТА ГЛАВНАЯ ПРИЧИНА ПРОВОКАЦИЙ?
- С КАКИМИ ТИПАМИ ПРОВОКАТОРОВ ВЫ ТОЧНО СТОЛКНЕТЕСЬ?
- ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ЭТО ПРОИЗОЙДЕТ?

ВЫ СМОЖЕТЕ:

- ЭФФЕКТИВНО ГОТОВИТЬСЯ К ВСТРЕЧЕ С НЕГАТИВНО НАСТРОЕННОЙ ПУБЛИКОЙ.

- ЗНАЧИТЕЛЬНО СНИЗИТЬ ВЕРОЯТНОСТЬ ПРОЯВЛЕНИЯ АГРЕССИИ.

КРОМЕ ТОГО, В ЭТОЙ ГЛАВЕ:

горе-оратор Леонид Черновецкий – о любви к Деду Морозу,
тренер Михаил Молоканов – о горе-ораторах

и президент Chrysler Ли Якокка – о своих чувствах.

Кто наш враг? Главная причина провокаций

Однажды в канун Нового года мэр Киева Леонид Черновецкий вышел на главную площадь города, чтобы произнести поздравительную речь перед многотысячной толпой:

- Вы любите Украину?
- Даааа!!
- А Деда Мороза?
- Дааа!!!
- А ну еще громче!!
- Дааа!!!!
- Одну секунду. А Киев?
- Дааа!!
- А теперь самое громкое – а мэра Киева?
- Нееет!!!!
- ...

<https://www.youtube.com/watch?v=1tuTU6dFRxI>

Перейдите по этой ссылке и сами оцените выступление мэра Черновецкого!

Далее мэр продолжает заготовленную речь, сглатывая ком в горле и теряя дыхание, словно после удара в солнечное сплетение. Многие из тех, кто смотрел запись этой речи на YouTube, писали потом: «А мне его жалко, могли бы и «да» ответить...». Видимо, сам оратор тоже рассчитывал, что разгоряченной толпе достаточно пары приемов в стиле «а ну-ка вместе», чтобы сорвать овации даже у тех, кто не питает к нему симпатий. Но не тут-то было. Черновецкий, сам того не желая, стал главным провокатором в собственном выступлении.

Эту ошибку повторяют ораторы от бизнеса и политики повсеместно. Во время выступления они неосознанно раздают аудитории поводы проявить свою «вредность». В большинстве случаев провокации или даже агрессия аудитории вызвана именно поведением самих ораторов. В этой главе мы посмотрим, что это за поведение и как его можно избежать.

Другим источником провокаций служит сама аудитория, точнее, отдельные ее представители. Как бы хорошо вы ни выступали, они найдут возможность подложить вам свою разрывную мину. Ваша задача – разминировать их адские машины до того, как они смогут причинить вам вред, поэтому мы обсудим способы сближения с агрессивными слушателями и методы упреждения их атаки по ходу выступления.

Провокаторы среди спикеров

Однако начнем с себя. На основе интервью с экспертами и собственных многолетних наблюдений мне удалось выделить пять ораторских типов, вызывающих желание сопротивляться и критиковать.

Тип 1. Самовлюбленный



Заносчивость, излишний самопиар, самовосторженность – этот тип ораторов похож на токовых глухарей. Как известно, самцы этих птиц в брачный сезон так увлекаются собственной песней, что не видят и не слышат ничего вокруг. И... становятся легкой добычей охотников.

Во время представления работ на конкурс профессиональной премии «Серебряный лучник 2012» с очередной презентацией выступал глава одного из российских PR-агентств г-н Глухарев.⁹ Первые десять минут презентации в каждом слове слышалось «беспрецедентный», «ошеломительный», «сногшибательный», хотя до сути дело не доходило... Но вот Глухарев торжественно объявляет «результаты PR-кампании», и следует череда слайдов, где Глухарев стоит в обнимку с Парфеновым, жмет руку Ярмольнику выпивает с Собчак... Слушатели в недоумении: «Это к чему?». Но оратор продолжает! После 20 минут выступления в «самовлюбленном» стиле мэтры российского PR-агентства вместе с жюри конкурса поняли, что «клиент безнадежен» и, когда модератор объявил вопросы, в зале воцарилась мертвая тишина.

⁹ История реальная, фамилия вымышленная.

Самовлюбленному повезло – его просто бойкотировали. Обычно среди слушателей обязательно находятся 2–3 желающих «поставить на место». Кстати, недооценка уровня компетенции аудитории – еще одна частая ошибка «самовлюбленных». Напрямую они могут и не превозноситься, но по всему видно – изучить своих слушателей им было явно недосуг.

ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТА



Никита Непряхин, писатель, бизнес-тренер, радиоведущий

Огромная ораторская ошибка – не учесть аудиторию. Мне вспоминается круглый стол в рамках большой ежегодной HR-конференции. Представьте – в зале 200 человек уровня HR-директоров «Норникеля», руководители корпоративных университетов, таких как «Мегафон» и «Сбербанк»... Один из докладов, которые мы все очень ждали, назывался так: «Нематериальная мотивация: новые вызовы» или что-то в этом роде. Понятное дело, тема не новая, и всем хотелось узнать, что там еще можно придумать, что же это за

«новые вызовы» такие. Выходит спикер и начинает говорить: «Итак, сейчас мы с вами узнаем, что такое мотивация. Думаю, все здесь с этим знакомы. Когда у меня спрашивают «что такое мотивация?», мне чаще всего представляется картинка с осликом и морковкой...». Надо было видеть лица людей в этот момент! Мне кажется, они были готовы не то что каверзный вопрос задать, а съесть этого умника живьем и забыть его выступление как страшный сон.

Тип 2. Ранимый

Это оборотная сторона Самовлюбленного типа. Ранимый «смирненно» рассчитывает на безраздельное внимание аудитории, а если что-то идет не по плану, воспринимает это как личную катастрофу. Причем эта катастрофа выступает на его напряженном лице, а то и выливается на слушателей.

Вспоминается история из старого советского фильма, где собравшиеся за столом гости просят девушку (тонкую творческую натуру!) прочитать им стих. После изрядных уговоров девушка наконец соглашается. Она вживается в роль, читает с чувством, и когда доходит до кульминации, кто-то из гостей застолья позволяет себе угоститься и случайно задевает тарелку вилкой. Девушка вспыхивает в праведном гневе, выбегает вон и хлопает дверью: «Ну и ешьте свою заливную рыбу!!!»



Ранимые ораторы – часто перфекционисты. Их выступления подготовлены великолепно. Но если во время их блестящей речи кто-то на галерке позволит себе шушукнуться, они этого не переживут. Тогда в аудитории обязательно найдутся такие, кто пожелает отрезвить оратора и напомнить ему, что «на обиженных воду возят». Кроме того, слушатели не любят безупречных ораторов, а речи «без сучка без задоринки» так и подмывают многих придраться.

Тип 3. Рассеянный

Рассеянные ораторы могут затянуть выступление на 10, 20 и 30 минут, даже если смотрят на часы или модератор по несколько раз просит их завершить. Они могут открыть слайд и удивиться его содержанию или перелистнуть 10 слайдов вперед, говоря «это, пожалуй, будет не в тему». Ну а любимый трюк рассеянных – дать обещание и не выполнить его: «Об этом я скажу чуть позже» или «Приберегите ваш вопрос, отвечу на него в конце!».



Как-то на одной из презентаций в клубе Toastmasters International весной 2013 года такой рассеянный оратор разбросал по аудитории воздушные шарики и предложил их надуть. Это заинтриговало всех. Однако дальше выступающий попросил слушателей подержать шарики до конца выступления, поскольку «позднее он все объяснит». Просидев с шариками 25 минут, все чувствовали себя как идиоты. Однако даже по окончании речи Рассеянный забыл пояснить, к чему все это было. Конечно, настоящих «рассеянных математиков» аудитория готова простить, если они говорят дело и признают свою рассеянность. Но если оратор затягивает выступление, нарушает данные обещания и сам этого не замечает, слушатели воспринимают это как прямое неуважение и тогда... держитесь!

Тип 4. Манипулятор

Представьте: в зале полная тишина, слушатели замерли в ожидании следующей презентации. В центр зала выходит оратор, несколько секунд молча окидывает всех взглядом и... «Вы хотите, чтобы ваши дети болели?» – спрашивает он громогласно, загадочно и шокирующе. «Вы хотите быть счастливы?» – продолжает он бомбардировку вопросами. «Поднимите руки

те, кто не хочет быть счастливым?...». Аудитория сначала недоумевает, но уже очень скоро приходит в себя и узнает Манипулятора.



Возможно, такой оратор накануне посетил очередной тренинг публичного выступления и теперь решил применить на практике все за один раз. То он сыпет «крючками внимания», то затевает «интерактив», то подвешивает драматическую паузу, пытаясь наэлектризовать атмосферу в зале. И вот в аудитории появляются люди, готовые на вопрос «Кто не хочет быть счастливым?» выкрикнуть: «Я не хочу, и что дальше?». Встречались с таким? В ответ на очередную цитату Наполеона они возразят: «Зачем вы цитируете этого мерзавца?» (тоже, кстати, реальная история!). А призывы встать, поднять руки, повернуться к соседу и прочие «фишки» они в лучшем случае бойкотируют, а в худшем – опротестуют вслух. Откуда берутся все эти «трудные» слушатели? Манипулятор и не догадывается, что они – результат его желания непременно произвести впечатление. Аудитория внутренне сопротивляется, когда замечает, что ее стараются впечатлить.

ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТА



Михаил Молоканов, эксперт по лидерству и организационным изменениям, кандидат психологических наук, президент Клуба бизнес-тренеров

На 100 % реакция аудитории – это результат действий оратора. Потому что если бы он не выходил – никакой бы реакции не было бы вообще. Почему люди задают каверзные вопросы и почему я их задаю, когда сам нахожусь в аудитории? А потому, что во время скучной речи хочется эмоционально взбодриться, посмотреть, как там оратор будет прыгать на горячей сковородке. Кроме того, каверзные вопросы чаще всего связаны с отсутствием логики выступления, да еще на фоне заоблачного самомнения. Проще говоря, провокации из зала начинаются, когда у спикера с головой «бо-бо» или когда он просто не готовился...

Тип 5. Зануда

Искушенная аудитория (а сегодня она почти всегда искушенная!) за версту чует занудливых ораторов-теоретиков. Про них даже народные пародии слагаются! Помните это: «...с точки зрения банальной эрудиции..?» Такие ораторы говорят на языке только им понятном и делают это от души, желая «просветить» слушателей.



И вот в зале звучат голоса: «Коллега, а с точки зрения практики можно?..». «Вредных» слушателей становится особенно много на этапе сессии вопросов и ответов, поскольку сессия эта – место встречи их жизненной практики с теорией Зануды. Тут-то и сыпятся упреки в «нестыковках», «оторванности от жизни», «красивых словах» и т. д. Справедливости ради нужно сказать, что теории Зануд нередко оказываются стоящими, однако ораторы ленятся перевести свое «открытие» на язык простых людей и тем вызывают отторжение. **Зануды ставят людей перед выбором – почувствовать себя глупыми или назвать речь оратора чересчур заумной. Что людям проще сделать? Обычно – второе.**

Самопроверка. Ты – один из них?

Чтобы застраховаться от «вредных» слушателей, попробуйте упражнение «Взгляд из будущего». Проведя очередную репетицию своей речи на видеокамеру или на диктофон, посмотрите на себя глазами слушателей и послушайте себя их ушами. Представьте, что ваша презентация уже закончилась, и задайте себе несколько проверочных вопросов:

- | | |
|--|--------------------------|
| 1) Самовлюбленный? | ДА |
| Этот оратор (то есть вы) пришел поделиться, а не научить жить? | ☐ |
| Этот оратор принес пользу мне, а не «впарил» что-то нужное ему? | ☐ |
| 2) Ранимый? | |
| Он сохранял уверенность и благожелательность к слушателям на протяжении всей речи? | ☐ |
| Он был готов спокойно продолжать, даже если что-то шло не так? | ☐ |
| 3) Рассеянный? | |
| Он уложился в отведенное ему время? | ☐ |
| Он выполнял данные им обещания? | ☐ |
| 4) Манипулятор? | |
| Все его приемы и «фишки» были уместны? | ☐ |
| Он воздержался от попыток получить от аудитории нужную ему реакцию или вытянуть из нее «правильный» ответ на вопрос? | ☐ |
| 5) Зануда? | |
| Он говорил на языке слушателей? | ☐ |
| Он воздержался от рассуждений, далеких от практики? | ☐ |

Если на какой-то из этих вопросов вы ответили «Да», продолжайте репетицию! Опасайтесь игнорировать такую самопроверку и оказаться рассеянным, занудой, самовлюбленным или манипулятором. Таких принято выносить из зала вперед ногами.

Провокаторы среди слушателей

Что, если оратор отлично подготовился и отлично выступил? Что, если ему удалось быть Уверенным Собеседником, а не Рассеянным Занудой или Самовлюбленным Манипулятором? Означает ли это 100 %-ную защиту от вредных слушателей или каверзных вопросов? Конечно, нет. В зале могут быть люди, которые еще до начала вашей речи – сознательно или неосознанно – решили, что сладкой жизни вам не видать. Что это за люди и как с ними быть? Ниже я приведу пять типов «вредных» слушателей, которые встречаются чаще всего.

<https://www.youtube.com/watch?v=iTkpkDCrd2s>

Конкуренты Барака Обамы во время предвыборной кампании пустили про него слух, что он – воплощение антихриста (обычное дело!). Поэтому в толпе вокруг него то и дело появлялись то религиозные фанатики, то просто «засланные казачки». По этой ссылке – попытка срыва одного из выступлений (видео на английском).

Тип 1. «Вынужденные вредные»



Такие слушатели будут вредить и провоцировать вас просто потому, что этого требует формат мероприятия или жанр их работы. Типичный пример – журналисты. Они лично могут быть влюблены в вас, но их ремесло нередко требует от них «крови». Откуда ее взять? Конечно,

у ньюсмейкеров – крупных политиков, бизнесменов, звезд шоу-бизнеса, всех тех, кто часто дает интервью и выступает публично.¹⁰

Еще один пример ситуации, где даже самые доброжелательные слушатели вынуждены быть вредными, – это ситуация «проверки на вшивость». Выступление представителей стартапов перед инвесторами, отбор кандидатов на ответственную должность, проведение тендера среди поставщиков – все это виды проверки. Здесь личные качества спикера и умение «держат удар» иногда оказываются важнее самого содержания его презентации. И тогда ждите вопросов по списку:

- В чем ваш главный недостаток?
- Чем вы лучше конкурентов?
- Вам не кажется, что ваши цены завышены?
- С чего вы взяли, что все это сработает?

Главный принцип реагирования на «вынужденных вредных» – не принимать на свой счет. Поскольку их нападения продиктованы ролью, в которой они выступают, они просто не могут вас задеть.

Тип 2. «Больные и хромые»

¹⁰ Подробнее об этом в книге: Человек медийный. Технологии безупречного выступления в прессе, на радио и ТВ. – М.: Альпина Паблишер, 2011.



У каждого из нас есть свои «болячки» – в прямом и переносном смысле этого слова. Поэтому будьте уверены – в зале из 100 человек обязательно найдутся 3–5 слушателей, готовых свое плохое состояние компенсировать за ваш счет. Дай им только повод! Мне не раз приходилось иметь дело с ревматизмом, радикулитом, мигренью и даже болью внизу живота. Когда в перерыве я подходил к таким слушателям, чтобы поговорить с глазу на глаз, они признавались в истинных причинах своей «вредности» и просили «не обращать внимания».

Чуть труднее обычно обстоят дела с «больными» в переносном смысле слова: личные комплексы, повышенная тревожность, разного рода «бзики» и «тараканы», как правило, людьми не осознаются или не признаются открыто. Их можно быстро диагностировать, но лечить – дело неблагодарное и бесполезное. Буквально на днях коллега-тренер рассказал мне, как одна девушка чуть не сорвала тренинг из-за того, что он два раза подряд неверно про-склонял ее имя – «Любовь – дать Любви – взять у Любви». Признал ошибку. Извинился. Не помогло. В анкетах обратной связи на фоне пятерок других участников зияли единицы Любви... извините, Любви.

Мне тут же вспомнился аналогичный случай с предлогом «в»/«на» по отношению к Украине. Я выступал на одном мероприятии, сказал: «на Украине» и напоролся на знатока русского языка: «Сколько можно учить людей говорить правильно: «В Украине!!!». Мой ответ был таким: «Вы правы, это давний спор, и для многих он принципиален. И я готов использовать такой предлог, который бы устроил всех в этой аудитории. Проголосуем?». Желающих

голосовать не нашлось, поскольку всем ясно было, что сторонников предлога «в» не меньше, чем предлога «на». Тема была исчерпана.

<https://www.youtube.com/watch?v=tsouHEsZKJQ>

По этой ссылке вы увидите, как Владимир Путин, отвечая на легендарный вопрос про «вятский квас», принял больного человека за пьяного и немало пошутил на эту тему. Между тем человек был реально болен – им оказался журналист Владимир Маматов, который перенес инсульт и страдал от нарушения речи.

Лучший способ реагирования на «больного» – принять его болезнь. **Найдите способ оправдать слабость человека. Этим вы проявите силу!** Скажите себе: «Он устал», «Ее обидели», «Наверняка он плохо себя чувствует». Это поможет вам реагировать спокойно.

Тип 3. «Неадекватные»



Этот тип, в отличие от «больных и хромых», не поддается управлению. Любые комментарии и предложения на него не действуют – только удаление. Вы спросите, как удалить «неадекватного»? Главное – убедиться, что ситуация действительно безнадежна. Вряд ли вам так «повезет», что вы встретитесь с этим типом. В моей практике – это 1 случай на 1000. Обычно это аффект, приступ болезни, алкогольное или наркотическое опьянение. Этим людей нужно удалять, но только руками соответствующих служб, в крайнем случае – руками других слушателей. Но не своими!

Тип 4. «Профессиональные тролли¹¹»



«Профессиональные тролли» будут провоцировать вас сознательно – преследуя заранее намеченную цель или «забавы ради». Пожалуй, наиболее опасны опытные провокаторы, которых трудно распознать сразу. Они грамотно подбирают наживку, ориентируясь на ваши слабости. Если вас легко задеть, они будут переходить на личности. Если вы предстаёте «борцом за справедливость», вас обвинят в допущенной вами же несправедливости. Если вы склонны выдавать неподтвержденную информацию, вы получите вопросы из серии: «А что, если... тогда как?». Словом, у «профессиональных троллей» большой набор крючков и блесен на все случаи жизни. О том, как быть с разного рода провокациями, я буду подробно рассказывать в главе 10. А пока возьмите на вооружение радость и благодарность как основу для реакции на троллей. Радость – потому, что не каждому попадаются профессионалы (гораздо больше бывает «вынужденных» или «больных»). Благодарность – потому, что тролли – ваши лучшие учителя.

<https://www.youtube.com/watch?v=FdaG22GI8GM>

Перейдите по этой ссылке и оцените троллинг «забавы ради». Если у вас есть знакомые среди известных спикеров – поделитесь с ними, пусть будут готовы ко всему!

¹¹ В Интернете «тролями» называют лиц, провоцирующих эмоциональную перепалку в блогах и форумах. Это слово изначально происходит не от названия мифологических троллей, а от рыболовного термина троллинг (англ. trawling – ловля на блесну). Термин настолько прижился, что вышел за пределы Интернета и стал обозначать провокаторов в более широком смысле слова.

ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТА



Радислав Гандапас, бизнес-тренер

Задавал ли я сам провокационные вопросы выступающим? Задавал много раз! При этом я делал это не со зла, а с четко определенной целью – запомниться аудитории. Я приходил на чужие выступления и делал так, что, в конечном итоге, моя персона вызывала больший интерес, чем персона спикера. При этом я никогда не произносил ничего оскорбительного или унижительного. Да, были вопросы сложные, вопросы с подвохом, вопросы с «двойным дном», и, как правило, спикеры не справлялись. Мне было искренне их жаль, но, с другой стороны, выступающий должен уметь работать абсолютно с любой аудиторией, в том числе с «профессиональными провокаторами».

Тип 5. «Задетые за живое»



С этим типом чаще всего приходится иметь дело руководителям. Когда финансовый отдел не может договориться с отделом продаж, и те и другие идут в кабинет к начальнику и осыпают друг друга эмоциональными вопросами. Цель этих вопросов – не столько услышать ответ, сколько отстоять свою правоту, выразить свое раздражение, недоумение, возмущение:

- А вам не кажется, что... – это просто наглость?
- Сколько, по-вашему, мы должны терпеть...
- И почему вы считаете, что... – это вообще наша обязанность?
- Где вы видели, чтобы...

За каждым из этих вопросов стоит целая обойма аргументов, которыми противники запаслись еще до начала встречи. И хорошо, если спикер (в нашем случае – руководитель) находится *над* схваткой. Тогда он наблюдает, как его подчиненные выпускают пар друг на друга, и ждет передышки в бою, чтобы сказать свое веское слово. Но что, если у нас на повестке массовое сокращение персонала, задержка зарплаты или ухудшение условий работы? Тогда на линии огня оказывается сам руководитель, и поток злобы и недовольства направляется на него. А что, если вы вовсе не руководитель, а... менеджер среднего звена, который вынужден выступать на тему сорванного проекта? Как сдерживать поток негатива? И можно ли его предупредить? Все подробности на эту тему – в главе 11. А пока резюмируем основные типы «вредных» в таблице 3.

ТАБЛИЦА 3. ТИПЫ «ВРЕДНЫХ» СЛУШАТЕЛЕЙ И ПРИНЦИПЫ РЕАГИРОВАНИЯ

ТИП ПРОВОКАТОРА	ПРИМЕРЫ	ВАША РЕАКЦИЯ
«Вынужденные»	Журналисты, инвесторы, интервьюеры	Принять как часть «правил игры»
«Больные»	Люди с физическим недомоганием или психологическими проблемами	Внутренне оправдать человека, сказать себе «он устал» или «ей плохо»
«Неадекватные»	Пьяные, наркоманы, ненормальные	Удалить из зала, но не своими руками, а руками союзников
«Профессиональные»	Тролли, «подсадные» утки, провокаторы «забавы ради»	Радоваться и благодарить
«Задетые»	Стороны конфликта, обиженные и обделенные	Оставаться над схваткой, сохранять включенно-отстраненное состояние

Один или несколько из описанных выше типов трудных слушателей наверняка будут присутствовать в вашей аудитории. Однако от вас во многом зависит, насколько эти «трудные» будут себя проявлять. Ниже – о способах упреждения возможной агрессии.

Принцип «выпускания пара»

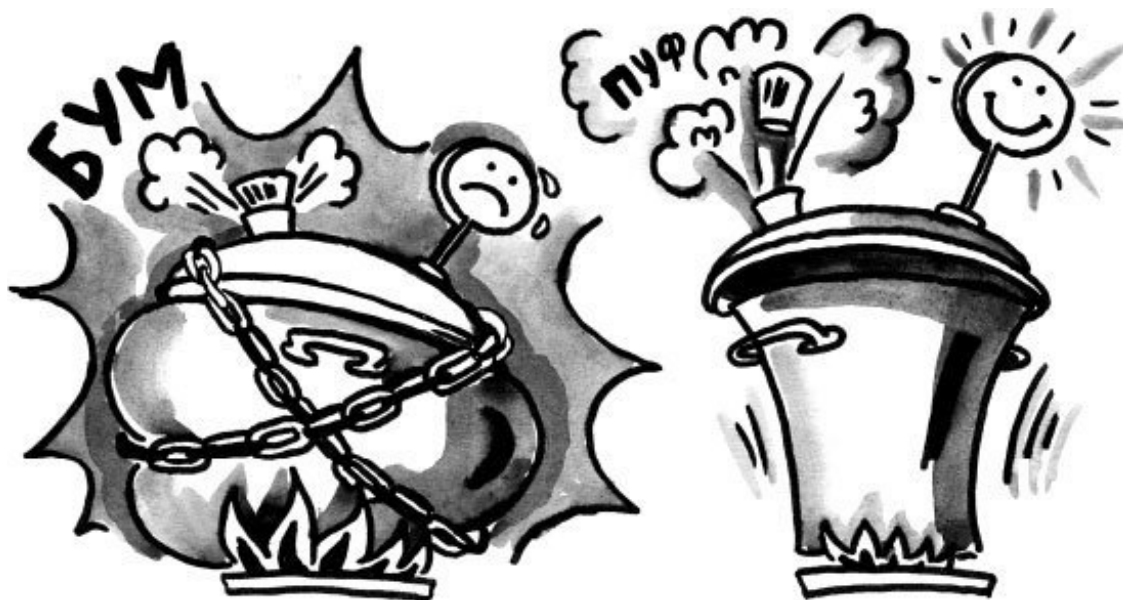
Как известно, лучшее лечение – это профилактика, поэтому, если вы знаете, что вам предстоит выступление перед негативно настроенной аудиторией, стоит предпринять профилактические меры, чтобы предотвратить кровопролитие. Что это за меры?

До начала встречи

Сходите в разведку. Выясните, как настроена аудитория, какие темы ее волнуют в рамках вашей повестки и что вызывает наибольшее отторжение. Проведите анонимный опрос, поговорите напрямую с лидерами мнений, соберите неформальную фокус-группу в курилке. Другими словами, создайте для людей возможность высказаться еще до встречи.

Когда вы будете анализировать собранный материал, вы увидите, что самые острые вопросы обычно скапливаются вокруг 2–3 тем. Представьте, что эти темы – паровые котлы, из которых вам предстоит выпускать пар во время своего выступления. Если вы игнорируете эти темы или постараетесь срезать острые углы, давление пара только возрастет. И тогда к моменту ответов на вопросы вы столкнетесь с взрывоопасной ситуацией. Дабы этого не случилось, отрепетируйте свое выступление так, чтобы оно сосредоточилось на самых больных темах. Сами задайте себе наиболее «страшные» вопросы уже во время выступления и ответьте на них, прежде чем они прозвучат от представителей «трудной» аудитории. Как говорил Дейл Карнеги:

«Скажите о себе все то, что собирается сделать ваш обвинитель, и вы лишите ветра его паруса».



Если вы ожидаете очень сильного накала страстей, вам понадобятся союзники в аудитории. Заранее договоритесь: пусть они зададут вам несколько вопросов по волнующей всех теме в конструктивной форме, чтобы разбавить крики недовольства.

Только не начинайте с этих заготовленных вопросов! Лучшее время для них настанет тогда, когда вы блестяще справитесь с первой волной агрессии и первые страсти поутихнут: здесь у вас появится шанс переломить ситуацию, и ваши союзники придутся как нельзя кстати.

В начале встречи

Как реализовать тактику «выпускания пара», когда вы уже вошли в аудиторию и поняли, что люди настроены негативно? Прежде всего, постарайтесь прийти заранее. Выборочно поговорите со знакомыми вам людьми или познакомьтесь с 2–3 слушателями, пока собрание не началось. Люди поодиночке намного спокойнее, чем в толпе. Воспользуйтесь этим, чтобы навести мосты.

Однако о чем говорить, когда в голове у вас кавардак, а в руках трясутся бумажки с тезисами? Вот возможный план беседы для такого разговора в кулуарах:

- Спросите, как настроение. Скажите, что у вас тоже все отвратительно.
- Попросите оценить ситуацию. Скажите, что все на самом деле хуже.
- Скажите, что вы в предвкушении «веселья». Примите пожелания удачи.

Инвестируйте время в общение с представителями аудитории, не тратьте его на повторение своих тезисов. Что это дает? Во-первых, вы сократите дистанцию. Вы уже не можете сказать про себя и аудиторию «я-они», вы теперь «мы» – по крайней мере, с некоторыми из них. Во-вторых, ваше волнение снизится: меньше дистанция – меньше волнения. Наконец, побеседовав со слушателями заранее, вы получаете отличный материал для начала речи.

ЮМОР ОБЕЗОРУЖИВАЕТ

Однажды на деловое совещание, которое не предвещало ничего хорошего, ведущий принес... бейсбольную биту. Первые слова его были такими: «Теперь, когда вас заставили прийти сюда, чтобы обсуждать неприятные вопросы, у вас нет выбора! Если вы будете не согласны с чем-то, выражайте свое несогласие открыто! Я не буду считать это грубостью, это будет смелость! Но если вы будете слишком смелыми, помните, что у меня есть вот эта штука (потрясает битой)!» Аудитория смеется вслух, и обстановка разряжается. Дальше разговор вести было намного легче.

ТАБЛИЦА 4. ПОВЕДЕНИЕ СПИКЕРА, КОТОРОЕ ОСЛАБЛЯЕТ НЕГАТИВ

ЧТО УСИЛИВАЕТ НЕГАТИВНЫЙ НАСТРОЙ	ЧТО ОСЛАБЛЯЕТ НЕГАТИВНЫЙ НАСТРОЙ
Отказ от общения до начала встречи	Общение с отдельными представителями аудитории до начала встречи
Закрытость, отчуждение, заискивающий тон	Открытость, сближение, уверенный тон
Выступление «по касательной», попытка сгладить углы и обойти острые моменты	Фокусировка на проблемах, которые волнуют людей в первую очередь
Слишком серьезное отношение к себе, формализм	Самоирония, чувство юмора, искренность
Игнорирование чувств, наигранность или попытка скрыть переживания	Переживание, проговаривание чувств (но без лишней сентиментальности)
Избегание ответственности, поиск виновных	Принятие ответственности на себя, поиск решений

Во время выступления

Что это за материал для начала речи? Дело в том, что простая ссылка на разговор с одним из участников аудитории уже делает вас ближе ко всей аудитории: «Он связан с одним из нас = Он связан с нами». А если вам удалось поговорить с лидером мнений, да еще и сослаться не просто на факт общения, а на разговор по теме встречи, тогда вы обеспечили себе отличный старт. Например, так:

«Добрый день! Я вот сейчас поговорил с Христофором Ивановичем, и он высказал мнение, что дела у нас плохи (*тут вы слышите крики одобрения*). И я с ним согласен (*криков нет, но часть одобрения перешла на вас*). Скажу больше, дела у нас хуже, чем думает большинство из нас (*тут народ затихнет*). И вот почему...»

Ссылка на авторитет или одного из представителей аудитории – не единственный прием сближения. Классика жанра – ссылка на общий опыт или «мы вместе с вами»:

«Добрый день! Мы вместе с вами уже не один год работаем, и, кажется, прошли через все ошибки, через которые только можно было пройти. Однако наш отдел и я лично умудрились поставить себе шишку на новом месте. Сегодня я расскажу, что это за место, какие уроки мы извлекли, и какие риски нам стоит учесть в будущем...»

Как вы заметили, в этом же примере заложен и другой прием – самоирония. **Если вы думаете, что над вами будут смеяться, опередите всех – посмейтесь над собой первым!** Слишком серьезное отношение к себе нередко вредит делу. Напротив, чувство юмора и открытость, даже в патовой ситуации, отличает сильных лидеров. Следующий прием сближения и предупреждения конфликта, который я добавлю в вашу коллекцию, так и называется – самораскрытие.

Первого июля 1987 года легендарному Ли Якокке, президенту Chrysler, пришлось выступать перед огромной аудиторией СМИ, автодилеров и представителей общественности на тему скандала со счетчиками километража. Проблема была в том, что счетчики новых автомобилей, использованных для тест-драйвов, обнулялись в массовом порядке. Ничего не подозревающие покупатели платили полную сумму за авто с пробегом по 100, а иногда и по 500 км. Больше того, была принята тайная практика восстановления разбитых машин и продажи их под видом новых. Масштабы этих нарушений были так велики, что разразился огромный скандал. Ожидать теплой встречи с общественностью не приходилось. Вот как начал свое выступление Ли Якокка:

«Всем добрый день! Должен сказать, что в моей жизни были деньки и получше. Ощущение такое, что еще неделю назад я был существенно моложе. А за последний месяц я, кажется, постарел лет на десять...»

Очевидно, что перед нами не бюрократ, который собирается лить воду и говорить пространственные речи в свое оправдание, а живой человек, который переживает по поводу той же проблемы, что и мы – его слушатели. Сказать о своих чувствах – еще один способ сделать шаг навстречу. Только не увлекайтесь: описание чувств должно быть кратким, это ведь не беседа с психотерапевтом, а деловая встреча. Просто скажите: «Когда я готовился к этой встрече...», или «Когда я ехал к вам сюда...», или «Я сейчас говорю с вами, а у меня на душе...» и сразу переходите к основной части.

Если открытое признание своих чувств вам не подходит, проговорите вероятные чувства своей аудитории или опишите ситуацию, как она есть – без прикрас. Например:

«Все мы разочарованы результатами года. Надежда сменилась разочарованием. С самого начала мы щедро сеяли, а когда пришли собирать урожай, колосья оказались пустыми...»

Заметим, что спикер иногда сгущает краски, описывая проблему. Здесь работает все тот же «принцип выпуска пара»: чем больше эмоций вы утилизируете во время своего выступления, тем меньше их останется на момент ответов на вопросы. **Называние чувств снижает их интенсивность.** Пользуйтесь этим!

ПРИЕМ «ЧЕТЫРЕ ТИПА АУДИТОРИИ»

Если вы проводите обучение, то вам, рано или поздно, предстоит встреча с негативно настроенной аудиторией. Обычно это те, кто «и так все знает» или те, кого «загнали» на обучение против их воли. На сей случай есть прием «Четыре типа аудитории»: «Коллеги, давайте знакомиться.

В моей практике чаще всего встречаются четыре типа участников тренинга, и мне хочется понять, к какому типу относитесь вы. Итак, первый тип участников называется «Бывалые» – это те, кто обладает большим опытом и знает по теме тренинга все или почти все. Поднимите руки, «Бывалые» (рук обычно нет, все затаились). Так, я вижу, в аудитории только «Скромные Бывалые» (обычно здесь – улыбка). «Бывалые» ничего не ждут от тренинга, и это правильно! Никаких новых знаний и сверхоткрытий тут не будет. Тренинг – это превращение того, что вы уже знаете, в то, что вы умеете. А знать – не всегда то же, что уметь, согласны? (2–3 человека кивают, и вы обрываете союзников.)

Второй тип участников – «Туристы» – это те, кто пришел потусоваться, отдохнуть от работы. Поднимите руки, «Туристы» (тут обычно кто-то выдает фразу: «А огласите весь список?» – и это первые ростки контакта между вами!). Хорошо! Поднимите руки, «Заклученные» (иногда – весь зал поднимает руки) – отлично! Это люди, которые хотят быть где угодно, только не здесь. И их желание исполнится – уже в 18.00! Помните лагерную мудрость: «Труд делает нас свободными!» (здесь обычно – смех). И наконец, – «Учащиеся» – есть ли среди нас этот редкий вид?» Словом, помогите им выпустить пар и проговорить свои чувства, дайте почувствовать, что они для вас важны. И только после этого начинайте предметное общение.

А я пока резюмирую приемы сближения с негативно настроенной аудиторией, которые помогают предупредить выплеск агрессии, в таблице 5.

ТАБЛИЦА 5. ПРИЕМЫ УПРЕЖДЕНИЯ АГРЕССИИ

НАЗВАНИЕ ПРИЕМА	ПРИМЕР
Ссылка на авторитет	«Мы как раз говорили с Христофором Ивановичем...» «Вот в зале сидит Елена, она не даст соврать, что...»
Ссылка на общий опыт	«Мы вместе с вами уже не один год работаем...» «Я, так же как и вы, переживаю за...»
Самоирония	«Вы будете смеяться, когда услышите, что...» «Сегодня я буду говорить только о том, за что мне стыдно...»
Самораскрытие	«Я сейчас говорю с вами, а у меня на душе...» «Должен сказать, что в моей жизни были деньки и получше...»
«Сгущение красок»	«Сказать, что мы все провалили, — это ничего не сказать» «Все на самом деле хуже, чем нам всем кажется...»

Вместо резюме

Чек-лист «Упреждение агрессии»

На этот раз вместо резюме главы предлагаю вам контрольный список вопросов (чек-лист) для самопроверки, который поможет вам свести вероятность негативного поведения аудитории к минимуму.

ДА!

До начала выступления

- Дал ли я людям возможность высказаться заранее? ☐
- Исследовал наиболее «горячие» темы? ☐
- Побеседовал с лидерами мнений? ☐
- Приобрел союзников в аудитории? ☐

Во время выступления

- Применил принцип «выпускания пара»? ☐
- Насколько использовал самораскрытие, самоиронию? ☐
- Ссылаясь на авторитеты или общий опыт? ☐
- Проговорил свои чувства, чувства аудитории? ☐
- Описал ситуацию «без прикрас», иногда — сгустил краски? ☐
- Концентрировался на главном для аудитории? ☐
- Уложился во время? ☐
- Не оставлял невыполненных обещаний? ☐
- Сохранял баланс уверенности и благожелательности? ☐
- Избежал заносчивости, занудности, обидчивости? ☐

Глава 3. Самоконтроль до сражения и во время него. Состояние спокойного присутствия



ВЫ УЗНАЕТЕ:

- КАК СПРАВИТЬСЯ С ВОЛНЕНИЕМ ДО ВЫСТУПЛЕНИЯ?
- КАК СОХРАНИТЬ ПРИСУТСТВИЕ ДУХА В МОМЕНТ СЛОВЕСНОЙ АТАКИ?

ВЫ СМОЖЕТЕ:

- УПРАВЛЯТЬ СВОИМ СОСТОЯНИЕМ, ЧТО БЫ НИ ПРОИСХОДИЛО.
- ВЫИГРЫВАТЬ ВРЕМЯ В КРИТИЧЕСКИЕ МОМЕНТЫ.

КРОМЕ ТОГО, В ЭТОЙ ГЛАВЕ:

Стивен Кови – о силе паузы,

Виктор Франкл – о внутренней свободе,

Херри Херминсон – о важности дыхания и история о том, как одна девушка двух хулиганов победила.

Что такое ССП?

Ехала как-то девушка в метро в поздний час. Вагон почти пустой, вокруг никого. Ехала себе и спокойно читала книгу. И вот на сиденье напротив сели два друга-подростка явно навеселе. Сели, в наглую уставились на девушку, да еще стали выкрикивать в ее адрес всякие скабрёзности: «Смотри, какая киса сидит... Киса, пошли ко мне домой!». На каждую фразу они сами взрывались смехом, будто соревнуясь между собой в умении «шутить». Девушка в ответ – ноль внимания, продолжает сидеть и читать, как если бы ничего не происходило. Подростки продолжили свою игру, подогревая друг друга все новыми шутками, пытаясь вызвать у объекта своего внимания хоть какую-то реакцию.

Через некоторое время девушка спокойно закрывает книгу, кладет ее рядом с собой, садится поудобнее и начинает просто смотреть. Прямо, открыто, с выражением спокойной доброжелательности. Парни сначала обрадовались, что заставили ее пошевелиться, и стали еще активнее. Однако девушка никак не реагировала и продолжала наблюдать. Под ее внимательным и спокойным взглядом запал подростков почему-то стал сходить на нет. Уже через минуту шутки звучали вяло и натужно. Было видно, что парням приходится смеяться уже через силу. Наконец шутки прекратились, ребята засмутились, заерзали на сиденье и... вышли на ближайшей остановке со словами: «Ну лана, пошли отсюда...».

Внимание, вопросы:

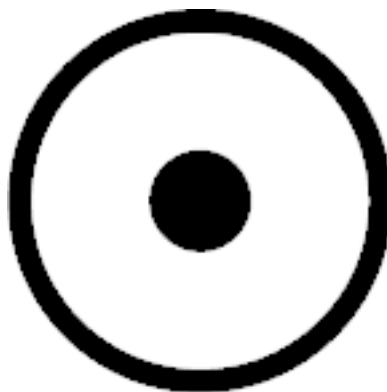
- Можно ли повторить этот «фокус»?
- Что за прием использовала девушка?
- Чем объясняется такая реакция молодых людей?
- Как это использовать в работе с «трудной» аудиторией?

Начну с первого вопроса: не пытайтесь повторить это самостоятельно, если вы не прошли специальную тренировку. Стоит вам поддаться на смех, и вы дадите повод усилить домогательства. Если в вашем взгляде промелькнет агрессия, то вспыхнет конфликт. Провокаторы обычно рассчитывают на инстинктивную реакцию. Вас злят – вы злитесь, на вас нападают – вы убегаете, вам задают вопрос – вы отвечаете... В ситуации стресса автоматизм правит бал. И тогда ситуацией управляет тот, кто сумел преодолеть свои внутренние автоматизмы и прийти в состояние сознательного выбора своих реакций. Психологи называют это состоянием спокойного присутствия (ССП).

ССП – это внутренний эмоциональный покой при активном восприятии происходящего. Это психотехника, позволяющая освободиться от внутреннего дребезжания и сконцентрироваться на полном присутствии «здесь и сейчас».

Фокус внимания человека в обычном состоянии хаотично блуждает, останавливаясь то в будущем: «как надо будет...», то в прошлом: «как надо было...», и лишь изредка оказывается в настоящем – «как есть сейчас». Между тем именно ощущение настоящего момента, готовность принять его со всеми причудами и неожиданностями, служит отправной точкой для любой сознательной (т. е. не автоматической) реакции. Если вы мыслите в духе оптимизма (см. Главу 1), вам легко будет принять позицию «здесь и сейчас». Однако не обольщайтесь – перфекционист силен в каждом из нас и – голос внутри будет говорить вам время от времени: «Все должно быть не так!».

Прямо сейчас проведите небольшой эксперимент: в течение следующих 30 секунд сосредоточьте свое внимание на объекте на следующей странице:



Бьюсь об заклад, что 90 % из вас даже не начали этого делать. Еще 9 % не смогли продержаться в полной тишине и четверти минуты, потому что:

- В голове был вопрос – «Зачем я это делаю?»
 - А может, вы спросили: «Куда смотреть – на окружность или на точку?!»
 - Что-то внешнее отвлекло вас
 - Где-то зачесалось, захотелось сменить положение тела
 - Вы стали считать про себя или посматривать на часы: «Прошло уже 30 секунд?»
- Можете продолжить список?

Думаю, не более чем 1 % людей знакомо состояние спокойного присутствия и они практикуют его в жизни. Они могут сознательно удерживать свое внимание на любом внешнем объекте сколь угодно долго и при этом сохранять внутренний покой. Только что вы убедились, что это не просто. Теперь я попробую показать, зачем это нужно.

Что дает ССП?

Стивен Кови, автор «Семи навыков высокоэффективных людей», рассказывает в своей книге историю Виктора Франкла, одного из узников нацистских концлагерей, а впоследствии – выдающегося психолога и психотерапевта XX века:

«Однажды, сидя нагишом в одиночной камере, Франкл открыл для себя то, что позже назвал «последней человеческой свободой», той свободой, которую никто из его мучителей-нацистов отнять у него не мог. Они могли иметь власть над всем, что его окружало, могли причинить какую угодно боль его телу, однако сам Виктор Франкл, будучи существом, наделенным самосознанием, волен был смотреть отстраненно на все, что с ним происходило. Его внутренняя сущность оставалась неуязвима. *Он сам волен решать, какое влияние на него окажет то, что его окружает.* Между тем, что воздействовало на него, и его реакцией на происходящее была свобода выбора этой реакции».



Сам Кови вводит понятие «проактивности», т. е. некой прослойки между стимулом (S) и реакцией (R). Эта прослойка – ваша свобода выбора. Только благодаря ей вы – это вы. Если я не способен выдержать паузы между стимулом и реакцией, то моя реакция будет почти всегда автоматической, неосознанной. С одной стороны, так даже легче (думать не надо), с другой – я всякий раз делаю не свой выбор, становлюсь предсказуемым, и в конце концов проживаю не свою жизнь.

Пауза между стимулом и реакцией – это и есть состояние спокойного присутствия. И чем лучше вы владеете этим состоянием, чем быстрее вы можете в него входить, тем более эффективно вы можете действовать в значимых ситуациях. По свидетельствам того же Виктора Франкла,¹² именно способность к отстранению позволила ему не только остаться в живых, но и остаться собой.

<https://www.youtube.com/watch?v=X9Ep8FZKP0I>

¹² Франкл В. Сказать жизни «Да!»: психолог в концлагере. – М.: Альпина Нон-фикшн, 2009.

Отвлекитесь на минуту от чтения. Перейдите по этой ссылке и посмотрите короткий мультфильм на тему о самоконтроле. Во время просмотра попробуйте сами сформулировать для себя основной принцип реагирования на внешние раздражители. Как вы могли бы применить этот принцип уже сегодня?

Если мы вернемся к истории с девушкой в метро, то увидим, что состояние «отстраненной включенности» позволило ей выйти из непростой ситуации. Заметим, она не играла в «гляделки», пытаясь подавить в себе нарастающие эмоции усилием воли. Эти эмоции в ней просто не возникали, поскольку фокус ее внимания все время оставался снаружи.

Беда большинства из нас – в заикленности на себе, от которой происходят, пожалуй, все проблемы с волнением и неуверенностью. Но стоит человеку хоть на минуту полностью забыть о себе и сосредоточиться на задаче, ему будет просто некогда нервничать. **Думающий о деле забывает бояться.** И наоборот, боящийся забывает думать.

Способность концентрироваться на задаче и сохранять внутренний покой – это основа эффективного поведения в любой конфликтной ситуации, включая работу с агрессивной аудиторией. Недаром участники тренинга чаще всего задают мне вот эти вопросы:¹³

- Как справляться с чрезмерным волнением в первые секунды?
- Как отвечать быстро, не «зависая»?
- Даже если вопросы не каверзные, они сбивают с толку, как быть?
- Что, если в аудитории одни начальники, а я забыл, что говорить?

Этот список вопросов можно продолжать... Но все они об одном: о способности концентрироваться в момент стресса. И ответ на эти вопросы тоже один – состояние спокойного присутствия.

ИСТОРИЯ ОДНОГО ПЯТНА

Однажды Елена, женщина лет тридцати, выступала с презентацией важного проекта. Собралось все ее начальство, представители клиента, всего около 20 человек, почти все мужчины за пятьдесят. Обсуждался проект с бюджетом в 50 млн долларов, и Елена как менеджер проекта должна была представить свои идеи. И вот, во время кофе-брейка, прямо перед выступлением, Елена проливает чашку, и огромное коричневое пятно расплзается на ее кипенно-белом платье. Ни переодеться, ни спрятать, ни тем более стереть пятно нет никакой возможности. Все уже заняли свои места и нужно выходить прямо сейчас...

И она вышла! Конечно, дыхание у нее сбивалось, конечно, цвет лица менялся с белого на алый и обратно, но она собрала все свои силы и произнесла: «Господа! Посмотрите, пожалуйста, на это пятно. Я пролила кофе на платье во время перерыва. Убрать его невозможно, но мне оно не мешает, и я готова сделать презентацию, как если бы его не было. Вопрос только – не мешает ли оно вам? Если нет, я прошу вашего разрешения, чтобы начать». Мужчины в зале переглянулись, кто-то одобрительно улыбнулся, кто-то кивнул, и главный человек сказал: «Конечно, начинайте!»

Возможно, спикер, находясь в ССП, не сможет провести лучшую в мире сессию ответов на вопросы, но он проведет лучшую сессию из возможных.

¹³ Основано на предтренинговом онлайн-анкетировании более 300 участников тренинга.

<https://www.youtube.com/watch?v=EQ6BNoB6wGk>

Справиться с волнением помогает знание его природы. По этой ссылке вы увидите короткий анимационный фильм TED Ed, который научно разъясняет всю подноготную вашего мандража.

Как овладеть ССП?

Чтобы входить в состояние спокойного присутствия в любой момент, нужно понять механизм его работы. Для этого давайте снова вспомним, как изменилось поведение подростков под действием спокойно-доброжелательного взгляда девушки. Почему вдруг они почувствовали себя неуютно в привычной для себя роли клоунов и в конце концов прекратили подтрунивать?



Состояние спокойного присутствия

Дело в том, что **состояние спокойного присутствия – это состояние видеокамеры, которая регистрирует происходящее, но никак на него не реагирует**. Вы когда-нибудь видели, чтобы видеокамера боялась, смеялась или ужасалась при виде того, что она записывает? Это – абсурд. Неудивительно, что и подростки, увидев перед собой такую «видеокамеру», почувствовали себя идиотами. Это словно кривляться перед зеркалом, пытаться у самого зеркала вызвать какую-то реакцию на свои рожи. Можно, конечно, сделать несколько попыток ради интереса – «а вдруг?», но отсутствие результата очень скоро этот интерес сведет на нет. Однако стоит жертве хоть на секунду утратить состояние спокойного наблюдателя и начать прыскать, ухмыляться или нападать, провокатору станет ясно – «есть попадание»! И теперь еще интереснее раскачивать лодку дальше: злить, подкалывать, язвить.

Именно поэтому я и не рекомендую практиковать ССП в значимых ситуациях без специальной подготовки. Велика вероятность, что вы просто начнете играть в «гляделки», пытаясь подавить в себе всякие эмоции. А это – верный путь к поражению. Ведь любая эмоциональная реакция только усиливается в ответ на подавление. Что делать? Выработать в себе привычку время от времени находиться в ССП и входить в него произвольно в любой момент времени.

Для этого я предлагаю четыре простых шага:

Шаг 1. Вспомнить свое ССП. Вы наверняка время от времени пребываете в состоянии спокойного присутствия, просто не знаете, что это так называется. Вспомните, как вы смотрели на водную гладь или на пламя костра... Вы смотрели, будто сливаясь с объектом своего наблюдения. Вспомните раннее детство. Тогда вы владели ССП даже лучше, чем сейчас. Когда вам было 2–3 года, вы могли смотреть взрослому человеку в глаза сколь угодно долго. Взрослый сначала лыбился, подмигивал, сюсюкал, а потом отводил глаза, не зная, как еще можно отреагировать на ваш спокойный и задумчивый взор. А вы и не знали, что надо вообще как-то реагировать. Вы просто смотрели и впитывали все происходящее, как губка. Поэтому когда вам встретится ребенок, глядящий на вас открыто, спокойно и «просто так», вспомните, что вы тоже так можете!

Шаг 2. Попрактиковаться в уединении. Теперь вы знаете, что ССП – это «состояние видеокамеры», которая записывает не только звук и изображение, но и запахи, ощущения, вкусы. Эдакая съемка в формате 5D. Попробуйте поснимать происходящее просто так. Улучите минутку в уединении, поставьте в центр комнаты стул, сядьте удобно и нажмите кнопку «REC»! Почувствуйте в себе тишину. Устраните любые «дребезжания» в виде желания перекусить, почесаться, поправиться и проч. Освободитесь от болтовни ума, пусть хоть какое-то время у вас не будет никаких мыслей. Поиграйте с внутренним «лучом внимания», направьте его сначала только на зрительные образы, потом переключитесь на запахи, ощущения и т. п. Однако не допускайте непроизвольного переключения! Ваша камера регистрирует абсолютно все происходящее вокруг в мельчайших деталях, но все делает только по вашему желанию.

После 3–4 таких сессий уединенной концентрации продолжите то же самое на улице. Из-за потока стимулов, которые будут бомбардировать вас со всех сторон, здесь вам придется труднее. Держитесь внутренней тишины. И наслаждайтесь происходящим вокруг! Вспомните добрый советский мультфильм «Паровозик из Ромашкова», который останавливался посреди дороги и наслаждался то цветком ландыша, то рассветом. Паровозик, всякий раз входя в ССП, рисковал опоздать, но считал путь не менее важным, чем пункт назначения. Есть чему поучиться! А чтобы не опоздать, заводите себе будильник и в отведенное время практикуйте ССП, не заботясь ни о чем!

Шаг 3. Потренироваться «на кошках». После практики в полном уединении и на улице переходите к тренировкам с привлечением близких людей. Поясните для них смысл упражнения и пусть они потренируются вместе с вами. Поверьте, это увлекательно! Условия упражнения такие:

- Два человека встают друг напротив друг друга на расстоянии 20–30 см. Их задача – пребывать в полном безмолвии и покое, не допуская никаких ни душевных, ни физических движений в течение хотя бы 3 минут.
- Сбоем считаются передвижения тела, подергивания, переминания с ноги на ногу, любые выражения лица, кроме спокойно-доброжелательных. Единственное, что не считается сбоем, – это обычное моргание.
- Главная цель – быть открытым, сохранять ощущение «здесь и сейчас» и контролировать фокус своего внимания.
- Не обязательно смотреть строго в глаза, можно рассматривать человека в целом.
- В случае сбоя продолжайте упражнение, относясь к самому факту сбоя со спокойным присутствием. «Снимайте» ваш прокол на свою внутреннюю видеокамеру, это поможет вернуть нужное состояние.

По завершении упражнения поделитесь друг с другом, что мешало, а что помогало сохранять состояние спокойного присутствия. Используйте то, что помогает, и отбрасывайте то, что мешает. Накапливайте опыт! Если соберется компания друзей, можете устроить мини-чемпионат. В «высшей лиге» вводите усложнения: попробуйте выдержать улыбку, сексуальный взгляд,

словесный наезд, грубое прикосновение... Пусть «чемпионы ССП» выступят перед группой: вначале спокойной, затем безудержно веселой, наконец, агрессивной.

Шаг 4. Применять в жизни. Включайте ССП произвольно на протяжении дня. У вас спросили время на улице? Вам звонит начальник? Остановил сотрудник ГАИ? Действуйте, сохраняя внутренний покой! Все происходящие события имеют только то значение, которое мы им придаем. Когда вы научитесь сохранять ССП на протяжении 20–30 минут, переходите к рабочим презентациям и выступлениям на совещаниях – сначала рядовым, а потом и более значимым. Ваша сверхзадача – энергичное и точное реагирование на любые внешние стимулы на фоне полного внутреннего покоя.

Как входить в ССП быстро?

Если вы проделали «домашнее задание» и практиковали ССП по описанным выше шагам хотя бы в течение месяца, вы наверняка уже нашли свой собственный способ быстро входить в нужное состояние. Этот раздел для тех лентяев, которые не сделали ДЗ, но уже столкнулись с необходимостью выступить перед «трудной» аудиторией. Вы узнаете, как настроить себя на нужную волну менее чем за 10 минут до важной презентации. Ниже – о техниках, которые можно использовать в разной последовательности и в разных сочетаниях. Ваша задача – попробовать их все и выбрать, что лучше подходит именно вам. Итак,

<https://www.youtube.com/watch?v=eC1baHRIHRI>

Возможно, это видео вдохновит вас на то, чтобы «просто сделать это», не применяя никаких техник, а идя навстречу страху. Поделитесь этой ссылкой с теми, кто до сих пор еще не прыгал в прорубь или с парашютом!

1) Поиграть с волнением. Вместо того чтобы подавлять в себе беспокойство или принимать его чересчур серьезно, попробуйте с ним поиграть. Цель этой техники – прийти к осознанию, что **вы не сводитесь к вашему волнению. Это оно часть вас, а не вы – часть его.** Что может помочь этому осознанию? Вот несколько способов «игры» с волнением.

- «Дружеский разговор». Определите место в теле, где локализовано ваше волнение. Чаще всего это область горла, солнечного сплетения или живота. Поймайте свое беспокойство и скажите себе: «Вот оно!». Положите руку на это место. поприветствуйте свое волнение! Раз оно к вам пришло, значит, вы – живой человек, равнодушный к своему делу. Назовите свою тревогу по имени, задайте ей вопрос: «Ну, здравствуй, Волнушка, соскучилась без меня?»



Вы не сводитесь к своему волнению. Это оно – часть вас, а не вы – часть его

- «Намеренное волнение». Оцените степень беспокойства от 0 до 10 и продолжайте ваш диалог: «Так, сегодня ты у меня на 7 баллов. Слабовато! Могла бы и посильнее волновать

меня! А слабо прямо сейчас подняться до 10 баллов?» Позвольте себе поволноваться столько, сколько «хочется» вашему телу. Ради эксперимента попробуйте специально усилить свое волнение. Поверьте, результаты вас удивят!

- «Детальное описание». Мы уже говорили, что любой эмоциональный всплеск ослабляется, когда его описывают словами. Позвоните другу и проговорите свое состояние: «Саша, ты знаешь, у меня дикое волнение! Меня буквально всего трясет – спина потная, лицо красное, ладони холодные...». Пусть ваш собеседник просто молча послушает вас. Чем детальнее и дольше вы будете расписывать свое состояние, тем лучше. Догадываетесь, что произойдет через минуту такого озвучивания? А через пять минут? Конечно! Вам просто надоест и вы захотите закрыть эту тему. Это как выплюнуть жвачку, которая потеряла вкус из-за долгого жевания.

ТЕХНИКА ПАРАДОКСАЛЬНОЙ ИНТЕНЦИИ

Метод парадоксальной интенции как средство преодоления тревоги был впервые предложен Виктором Франклом. Чтобы избавиться от тревоги или страха, Франкл предлагал своим пациентам пойти навстречу этому страху, пожелав и сделав именно то, чего они особенно боятся. В результате, поскольку вы свободно пропускаете страх через себя, он слабеет. А борясь с беспокойством, вы лишь еще больше подливаете масла в огонь. Попробуйте, наоборот, максимально разжечь свое беспокойство, и оно сникнет. Парадокс, но это работает.

2) Перенаправить волнение. Ваша нервозность перед выступлением – это своего рода сгусток энергии, некая «шаровая молния». Если шаровую молнию нельзя отогнать, ее нужно заземлить. Как это сделать? Перенаправить фокус своего внимания на что-то, не связанное с источником волнения. Вот лишь некоторые способы такого «заземления»:

- «Напряжение-расслабление». Сядьте поудобнее на стул, расслабьте тело, а затем напрягите правую ступню. Проследите за тем, чтобы все остальное тело было расслаблено и напряжение из правой ступни не «просочилось» в икры или бедра. Через несколько секунд присоедините левую ступню. Снова проверьте, чтобы напряжение сохранялось только в ступнях, а все тело оставалось расслабленным. Затем присоединяйте последовательно икры, бедра, ягодицы, живот, спину, шею и руки – пока все тело не окажется максимально напряженным. На счет раз-два-три резко сбрасывайте напряжение. Почувствуйте полную расслабленность. Повторите сверху вниз и снова – снизу вверх. Концентрация внимания на разных частях тела вытеснит ваше волнение, а физическое напряжение поможет избавиться от излишков адреналина в крови.



- «Дыхание по квадрату». Это техника дыхания с равными по длительности циклами. Примите удобную позу стоя, сделайте вдох на «один, два, три, четыре», затем задержите дыхание тоже на «один, два, три, четыре», сделайте выдох на «один, два, три, четыре», и задержите на выдохе – тоже около 4 секунд. После 3–4 повторений увеличивайте длительность цикла до 5, 6, 7 секунд. Эта техника заимствована из йоги, где мастера концентрации растягивают цикл до 10–15 секунд. Есть к чему стремиться!

- «Что вижу, то пою». Войти в состояние «здесь и сейчас» помогает описание происходящего. Тут все просто – вы включаете внутреннюю речь и описываете все, что видите, таким, какое оно есть, без оценок и интерпретаций: «Я сижу на черном стуле в комнате размером примерно 30 кв. м. Стены белого цвета, за окном – видны листья деревьев...». Это помогает вытеснить болтовню ума на тему предстоящей презентации, которую за 10 минут до начала репетировать бесполезно. А вот сосредоточиться на моменте «здесь и сейчас» можно и нужно!

ТЕХНИКА ТЕННИСНОГО ШАРИКА¹⁴

Профессор Херри Херминсон из Новой Зеландии занимался подготовкой спортсменов к различным экстремальным ситуациям и предлагал этот способ для снятия страха и перенесения из негативного будущего в настоящее. Именно этой технике он научил всемирно известного альпиниста Хилари, который одним из первых покорил Эверест. Во время восхождения на вершину мира Хилари неоднократно применял ее для снятия страха. Закройте глаза и представьте перед собой легкий теннисный шарик. Вдох – и шарик медленно и плавно поднимается от центра вашего живота к горлу. Выдох – и шарик так же плавно опускается вниз.

Когда мы тревожимся или боимся, шарик либо замирает в одной точке, либо двигается быстро, скачками. Если мы спокойны, уверены в себе, шарик движется плавно, ритмично. В ситуации тревоги, страха надо добиться, чтобы шарик двигался именно так.

3) Притвориться уверенным. Этот принцип основан на обратной связи тела и психики: когда тело выглядит уверенно, то и разум настраивается на этот лад. «Притвориться» уверенным можно разными способами:

- «Корсет уверенности». Как вы представляете себе уверенного человека? Вообразите его в деталях и примерьте его внешность на себя! Выпрямите осанку, поднимите подбородок, разверните плечи, улыбнитесь и... просуществуйте в этом положении хотя бы 1–2 минуты.

- «Замедленная съемка». Придумайте для себя простое действие: взять лист бумаги со стола, открыть книгу или нарисовать прямую линию. Совершите это действие в 20 раз медленнее, чем обычно. Когда мы двигаемся медленно, тело посылает в мозг сигнал «Я спокоен!». Вы это почувствуете!

- «Родненькие вы мои!». Хлопните в ладоши, потрите их, будто в предвкушении долгожданной встречи, подумайте про вашу «агрессивную» аудиторию и скажите вслух: «Родненькие вы мои!» Эта фраза настроит вас на позитивное общение. Проверено!

УРОКИ САМОКОНТРОЛЯ ОТ ВОЛЬТЕРА

У слабых людей в ответ на раздражитель – реакция, как правило, примитивная, агрессивная. Вспомните нашумевшую историю теледебатов двух наших известных политических лидеров. Один за отсутствием аргументов плеснул в лицо другому воду из стакана, а другой в ответ тут же устроил рукопашную. Но если бы второй лучше знал историю, да еще к тому же обладал ассертивностью поведения, то легко бы «вышел сухим из воды». Ибо аналогичная история два века назад произошла с Вольтером. Его невыдержанный собеседник тоже в сердцах выплеснул вино из стакана в лицо философу. В ответ Вольтер медленно достал платок из кармана, вытер лицо и спокойно заметил: «Это эмоции. А где же факты?»

В таблице 6 я резюмирую описанные выше техники, а вы приготовьте карандаш и обведите в кружок то, что могло бы подойти именно вам. Что из этого вы могли бы опробовать на себе при следующем выступлении?

¹⁴ Пожарская А. Эту речь невозможно забыть. Секреты ораторского мастерства. – СПб.: Питер, 2013.

ТАБЛИЦА 6. ТЕХНИКИ БЫСТРОГО ВХОДА В СОСТОЯНИЕ СПОКОЙНОГО ПРИСУТСТВИЯ

ПРИНЦИП	ТЕХНИКА
Поиграть с волнением	«Дружеский разговор»
	«Намеренное волнение»
	«Детальное описание»
Перенаправить волнение	«Напряжение–расслабление»
	«Дыхание по квадрату»
	«Что вижу, то пою»
Притвориться уверенным	«Корсет уверенности»
	«Замедленная съемка»
	«Роденькие вы мои!»

Как сохранять ССП при работе с «трудной» аудиторией?

Один мой коллега по цеху, известный российский бизнес-тренер, рекомендует своим клиентам не торопиться отвечать на каверзные вопросы с ходу. Его рецепт: сделать паузу, вдох и... нащупать кончиком языка верхнее небо. Насчет паузы и вдоха вроде все ясно, но при чем здесь кончик языка? Как вы уже догадались, это один из способов переключения внимания в момент стресса. Полный алгоритм реагирования на словесную атаку выглядит так:

<https://www.youtube.com/watch?v=gGEebhtZ1JU>

Иногда сдерживать приходится не волнение, а смех. Оратор, который смеется больше своей аудитории, выглядит плохо. В случае со смехом работают те же механизмы, что и с волнением. Перейдите по ссылке и посмотрите мой учебный ролик о том, как В. Путин сдерживает эмоции при ответе на смешной вопрос.

1) Осознать. Если прямо сейчас кто-то невзначай залепит вам тортом в лицо, какова будет первичная реакция? Оцепенение! В первые доли секунды вас постигнет шок и ваша способность как-либо действовать будет полностью парализована. Примерно через 0,2 секунды (средняя скорость реакции человека) внутри вас начнет зарождаться «смерч», готовый смести все на своем пути. Ваша задача на этом этапе – сохранить присутствие духа и дать себе отчет в зарождении этого «смерча».

2) Сделать паузу. Скажите себе «стоп!». Выдохните и глубоко вдохните. Попробуйте быстро определить место в теле, где начинается ваш эмоциональный накал. Дайте оценку этому накалу по шкале от 0 до 10. Эта простая мыслительная работа займет не больше секунды. Прodelайте ее, чтобы удержаться в седле.

3) Амортизировать удар. Теперь вам надо «заземлить» возникшее напряжение или включить другие способы защиты для возврата в состояние спокойного присутствия. Здесь общий принцип – быстрота и незаметность. Я предложу несколько таких способов – выберите тот, что подходит вам:

- Нащупайте кончиком языка верхнее небо.
- Сильно надавите ногтем на подушечку пальца.
- Слегка (!) прикусите язык.
- Сильно напрягите ступню так, чтобы пальцы ног врезались в подошву.
- Незаметно сожмите в руках предмет – маркер, ручку, указку, переключатель слайдов, край стола и т. п.

ТЫ СЕРДИШЬСЯ, ЗНАЧИТ, ТЫ НЕ ПРАВ!

Впервые эта фраза встречается в одной из сатир древнегреческого писателя Лукиана (II в.), где он описывает спор между Прометеем и Зевсом (у римлян – Юпитер). Когда разгневанный Юпитер, не в силах убедить Прометея, прибег к последнему «аргументу» – схватился за громовую стрелу, чтобы метнуть молнию в своего оппонента, Прометей сказал: «Юпитер, ты берешься за молнию вместо ответа, – значит, ты не прав».

Используйте какой-то один способ амортизации. Как правило, телу нужно дать некую именно физическую деятельность, чтобы избежать разрастания эмоций. Однако есть и более «мягкие» способы поддержания внутреннего спокойствия – через воображение:

- «Аквариум». Представьте, что все ваши слушатели в агрессивно настроенной аудитории – это экзотические рыбки в большом стеклянном аквариуме. Вы – любопытный наблюдатель. Какие-то рыбки плавают спокойно, а какие-то снуют туда-сюда, пытаясь вам что-то сказать. Это «агрессоры». У них изо рта идут пузыри, но сквозь толстое стекло ничего не слышно: до вас долетают только отдельные фразы, относящиеся к делу. Все остальное – пузыри. Теперь вы знаете, на что стоит реагировать, а на что – нет.

- «Зоопарк». Вы идете по зоопарку, населенному обезьянами разных видов. Кто-то из них передразнивает вас, кто-то скалится, а кто-то показывает вам зад. Вы слегка сдерживаете себя, чтобы не рассмеяться. И вам очень интересно, что же еще выкинет какой-нибудь орангутан.

- «Океан». Вы наверняка знаете, что все бури и штормы – это волнение в верхних слоях воды. Шумят и беснуются обычно верхние 100–150 метров, а дальше – километры незыблемой океанской толщи. Вы – океан.

- «Спасатель». Представьте, что вы сотрудник миссии МЧС в бедной стране, где недавно случилось крупное землетрясение. Ваша задача – освободить из-под завалов максимальное число людей в ближайшие 24 часа. Вдруг к вам подбегает один из пострадавших с окровавленной головой и начинает кричать что-то на непонятном вам языке. Страх и злость смешались в нем, так что, кажется, он и сам себя мало понимает. Ваша цель – успокоить его и на языке жестов выяснить максимум информации.

ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТА



Сергей Шипунов, руководитель «Университета Риторики и Ораторского Мастерства».

Не спешите отвечать, если вы не в себе. Сгоряча легко сказать что-то, о чем потом придется пожалеть. Лучше сначала выгадать время, чтобы прийти

в себя и обдумать ответ. Я называю это «взять легальную паузу». Это может быть комментарий из серии «Этот вопрос попал в точку!» или уточнение: «Что именно вам бы хотелось узнать?» или просто речевая импровизация а-ля «Эта тема очень важна для нас...». Все эти вводные фразы помогают успокоиться и отвечать не эмоционально, а более продуманно.

Итак, прежде, чем что-либо отвечать, ваша задача осознать свое волнение, сделать паузу и амортизировать его. Запомните это сокращение и практикуйте такой алгоритм! Опытные ораторы умевают все эти три действия в 1,5–2 секунды. Не беда, если вы поначалу будете задерживать свою реакцию на 3 или даже 5 секунд. Главное, чтобы ваш внешний вид в этот момент говорил о том, что вы думаете над ответом, а не над тем, как размозжить голову своему обидчику. Аудитория готова давать вам время – берите его! И помните, что ваши внутренние биологические часы тикают в 2–3 раза быстрее часов любого из слушателей. Возможно, эти 5 секунд покажутся вам вечностью. Все в порядке, берите и держите паузу, не стеснясь!



О—С—А: Осознать – Сделать паузу – Амортизировать

Конечно, если вы молчите 10–15 секунд, это может быть расценено как зависание, даже если вы держитесь молодцом. На этот случай запаситесь первыми рабочими фразами, которые помогут вам выгадать дополнительное время на ответ по содержанию. Что это за фразы?

Обычно это знакомство, благодарность за вопрос, комплимент задающему или раскрытие своих эмоций:

- Подскажите, как вас зовут? Как я могу к вам обращаться?
- Спасибо, что задали этот острый вопрос!
- Я вам признателен, что вы спросили именно это и именно сейчас!
- Признаюсь, этим вопросом вы поставили меня в тупик.
- Очевидно, что вы задали самый острый вопрос за всю нашу встречу!
- Вот! Очень хорошо! Именно это и нужно нам сейчас обсудить!
-

Ваш

вариант _____

Напомню, что все эти техники сработают при условии правильного отношения к самой ситуации и к слушателям. Вами должны руководить благодарность за любые вопросы, интерес к ситуации, забота о слушателях. Остальное – дело техник!

<http://www.youtube.com/watch?v=g7xFKjv5vtQ>

Ладони потные, сердце колотится, желудок сжался. Нет, у вас не сердечный приступ. Это страх перед сценой. Если публичная речь заставляет вас не на шутку разволноваться, вы не одиноки. Но чем лучше вы понимаете реакцию вашего организма, тем больше шансов преодолеть этот страх. Давайте же вместе узнаем, как можно обмануть наш мозг и перестать бояться.

Резюме главы

Практикуйте состояние спокойного присутствия (ССП). Научитесь делать паузу между внешним раздражителем и вашей реакцией на него.

Вспомните, когда вы обычно находитесь в ССП. Потренируйте это состояние в уединении, а затем с близкими людьми. Постепенно усложняйте стимулы – от взгляда глаза в глаза до выступления перед агрессивной аудиторией.

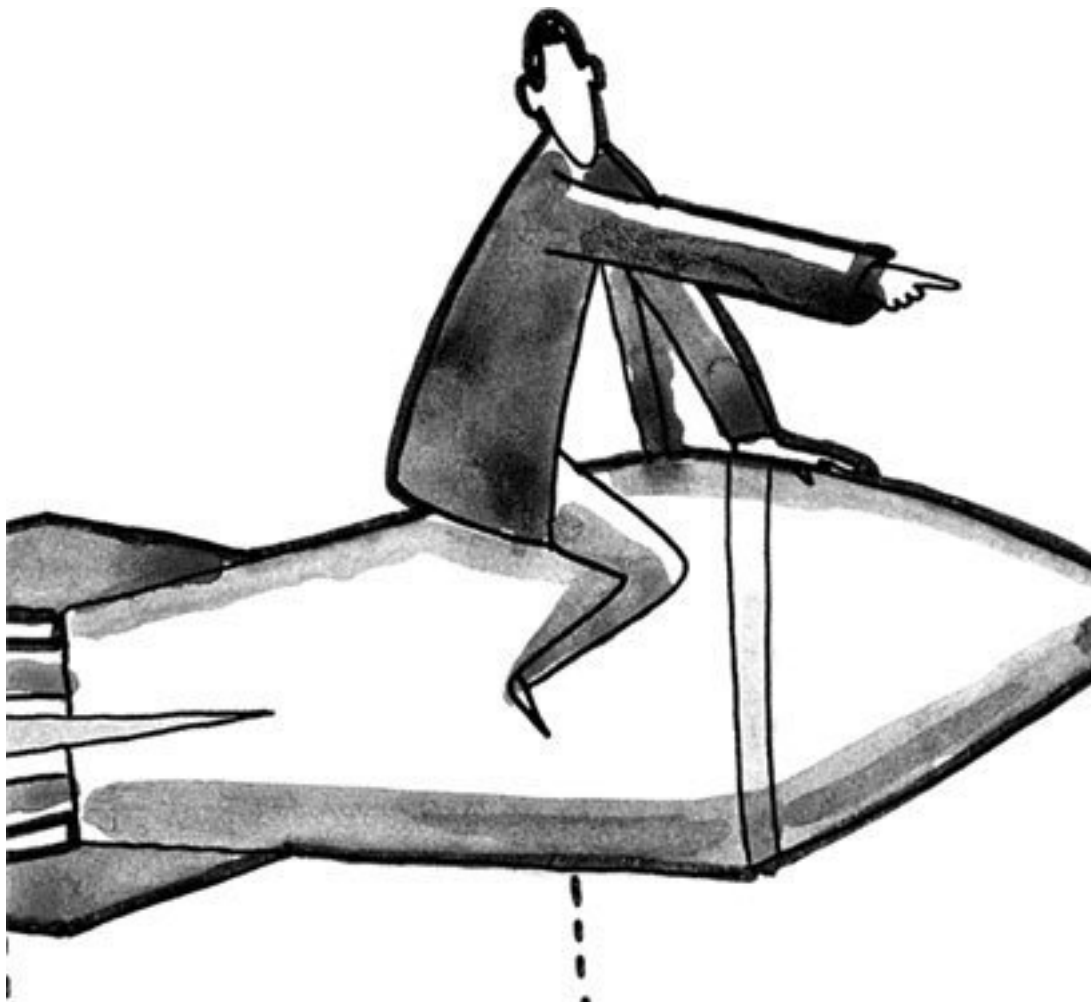
Не подавляйте волнение, лучше приручите его! Говорите со своим беспокойством, проговаривайте его другим, оценивайте его от 0 до 10, локализируйте его в теле, перенаправляйте его на другие действия, «притворяйтесь» уверенным.

Не реагируйте на провокационный вопрос сразу. Осознайте свое волнение, сделайте паузу и амортизируйте это волнение. Сделайте это быстро и незаметно. Еще раз: Осознать-Сделать паузу-Амортизировать: О-С-А.

На случай зависания заготовьте стандартные вводные фразы, чтобы выиграть время. Спросите имя задающего, поблагодарите за вопрос, скажите комплимент или опишите кратко свои чувства.

Помните, что вами должны руководить благодарность за любые вопросы, интерес к ситуации и забота о слушателях.

Глава 4. Артподготовка к выступлению и ответам на вопросы



ВЫ УЗНАЕТЕ:

- В ЧЕМ СОСТОЯТ ГЛАВНЫЕ ОШИБКИ СПИКЕРОВ НА ЭТАПЕ ПОДГОТОВКИ?
- КАК ВЫ МОЖЕТЕ ИЗБЕЖАТЬ ИХ В БЛИЖАЙШЕМ ВЫСТУПЛЕНИИ?

ВЫ СМОЖЕТЕ:

- ГОТОВИТЬ ОСНОВУ ДЛЯ ЛЮБОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ ЗА 2 ЧАСА.
- ВЫСТУПИТЬ УСПЕШНО, ДАЖЕ ЕСЛИ ВМЕСТО 30 МИНУТ У ВАС БУДЕТ ВСЕГО ТРИ.
- ГОВОРИТЬ МЕНЬШЕ, А ДОНОСИТЬ БОЛЬШЕ.

КРОМЕ ТОГО, В ЭТОЙ ГЛАВЕ:

история поздней встречи с клиентом,
5-шаговый алгоритм подготовки,
техника изобретения ударных фраз и сами ударные фразы от HR-директора, директора по финансам и президента.

«Во что ты веришь?» История подготовки важной речи

Партнер одной из крупных консалтинговых компаний задерживался на совещаниях и подоспел на встречу со мной только к 22.00. Ему предстояло выступать на ежегодной конференции перед сотрудниками, и он попросил меня помочь с подготовкой. Этот партнер был недавно назначен на должность HR-директора, и перспектива выступления перед залом в 800 человек нависла над ним как грозовая туча. Мне предстояло ее разогнать. В тот день мы оба были уже очень уставшие, и, хотя встречались впервые, нам обоим было не до экивоков. Быстро перешли на «ты». Клиент вручил мне бумагу с текстом речи на пяти страницах: «Вот. Я наговорил, а мой помощник записал. Раз десять прочитал, но пока запомнить трудно – мысли расплываются».

Я посмотрел на текст речи по диагонали и увидел обычную для таких случаев корпоративщину из серии «цели ясны, задачи определены...». Это была типичная ситуация – спикер как бы отгораживался от своей аудитории текстом «правильной», формальной и политически выверенной речи... Получалось что-то вроде негласного контракта, по которому выступающему нужно было отговорить 40 минут, а аудитории – отсидеть те же 40 минут. Знакомо? Мне – до боли!

– Во что ты веришь? – спросил я, глядя в глаза своему клиенту.

– Как во что?... В Бога верю, – ответил он, не понимая, о чем речь.

– Это хорошо, а во что ты веришь применительно к теме своего выступления «Стратегия развития персонала...»? Что тебя волнует? Что восхищает в этой сфере? Что раздражает? Что бы ты им сказал «положа руку на сердце»?

– Хм... мне просто надо сказать то, что тут написано... – продолжал упорствовать клиент, все еще закрываясь страницами, как фиговым листом.

– А если бы их не было? – сказал я и потихоньку вытащил бумагу из рук собеседника. – Если бы ты просто хотел сказать то, что тебя волнует, и на месте тех 800 человек был бы твой старый знакомый... Что бы ты сказал?

– Хм... Если в одной фразе – что-то вроде, «каждый из нас – HR» или «все мы – немного HRы», т. е. руководитель – не руководитель вовсе, если он не может нанимать, мотивировать и удерживать лучших людей на рынке...

Это было уже намного теплее! Это уже шло изнутри и составляло предмет личной веры человека, который сам отвечал за кадры. Я называю это «горячая зона». Именно в ней, в этой точке максимального, глубоко личного волнения, зарождается настоящая речь.

В течение следующего часа мы нашли формулировку, которая вдохновляла спикера с одной стороны и отвечала «политике компании» – с другой: «HR – это все мы!». Так из «горячей зоны» родилась центральная мысль всей речи. Спикер как бы пропустил через себя нечто холодное и безликое («Стратегия развития персонала») и на выходе получил нечто волнующее именно его («HR – это все мы!»). Подготовка состояла из пяти простых шагов:

- Шаг 1. Найти центральную мысль.
- Шаг 2. Составить список вопросов и выделить проблемные области.
- Шаг 3. Записать ключевые сообщения.
- Шаг 4. Подобрать факты для каждого ключевого сообщения.
- Шаг 5. Заготовить ударные фразы.

Репетиция с ответами на «острые» вопросы – дело двух последующих встреч... Через неделю клиент произнес речь, которая стала «лучшим спикерским опытом», по его собственному признанию. Когда я спросил у него, что он чувствует, он сказал: «Кайф! Кайф и драйв! Страшновато, но хочется еще!» Эта личная победа была результатом хорошей подготовки.

Давайте подробнее посмотрим на те шаги, которые вам предстоит пройти, чтобы быть готовым к любому выступлению с ответами на вопросы.

ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТА

Марк Кукушкин, старший партнер компаний Best T&D Group и Тренинг-Бутик, автор проекта «ОТУМКа»

Беда большинства спикеров в том, что они говорят по написанному. И ожидают, что аудитория либо вообще не будет задавать вопросы, либо спросит что-нибудь «для галочки». Мне вспоминается первый мой случай, когда я сам задал каверзный вопрос. Это было еще в школе, на исходе советских времен, в разгар перестройки... Проводился политфорум с замашкой на «гласность» и с таким сценарием: некие всезнающие «политэксперты» отвечали на вопросы «западных журналистов». Смотрелось очень смешно, когда школьники 10 класса чуть ли не по бумажке зачитывали вопрос: «Здравствуйте, агентство Рейтер...», на который следовал такой же прописанный ответ.

В какой-то момент мне этот цирк надоел, я поднимаю руку и говорю: «Здравствуйте. Газета «Красное Знамя». Скажите, пожалуйста, а почему у нас Горбачев везде ездит с супругой? Как вообще так может быть, что супруга определяет политику в стране? Мужик он или не мужик?» Было видно, что все эти «эксперты» на сцене просто выпали в осадок. Почему? Да потому, что тогда в голову никому не приходило готовиться к провокациям. А зря!

Шаг 1. Найти центральную мысль

Например, если ваша тема «Бюджет на следующий год», а вы финансовый директор, спросите себя, за что вы готовы бороться? Какую позицию вы считаете для себя принципиальной? Что в наибольшей степени согласуется с вашими личными ценностями? Ответ на эти вопросы и будет центральной мыслью вашего выступления. Вас могут волновать вопросы экономики, согласованность действий отдела продаж и финансов, соблюдение внутренних процедур – все, что угодно! Главное, чтобы оно:

- 1) волновало лично вас и
- 2) было связано с вашим желанием что-то изменить в действиях вашей целевой аудитории: экономить, согласовывать, соблюдать!



На этом этапе не думайте о конкретных «правильных» формулировках. Фиксируйте любую информацию по теме: чем больше, тем лучше! Попишите карандашом на чистом листе, поговорите на диктофон, а еще лучше – позвоните другу и скажите все, что вы на самом деле думаете о проблеме. Так очень скоро вы нащупаете что-то главное. Это «что-то» будет похоже на ощущение переполненности и желание поделиться своими идеями со всеми, как бы от избытка. Цепляйтесь за это ощущение и оформляйте его в слова! Например, если речь шла о бюджете, вы сказали: «Ничего лишнего!», или «Деньги – к деньгам!», или «Меньше – значит лучше»... Запишите эту фразу – она будет вашей центральной мыслью и в выступлении, и в ответах на вопросы слушателей.

<https://www.youtube.com/watch?v=m4IqEwvo5Ao&list=PL4AktZEGNojCArDrNuHldCNQbSAOEJFG6&app=desktop>

Сфотографируйте этот QR-код, и вы увидите одно из лучших вдохновляющих выступлений Аль Пачино. Посмотрите также выступления Стива Джобса «Оставайтесь голодными, оставайтесь безрассудными» или классику жанра – Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта!». Обратите внимание на центральную мысль

этих выступлений и на то, как вся речь строится вокруг единого стержня. Возьмите это на вооружение!

Шаг 2. Составить список вопросов и выделить проблемные области



Спросите себя, что вас волновало бы на месте слушателей в докладе на тему «Бюджет на следующий год». Какие вопросы пришли бы вам в голову, если бы спикер в течение 40 минут говорил о том, что «Меньше – значит лучше»? Набросайте максимальное количество вопросов. Пусть и сто не будет пределом! Подключите представителей аудитории, перед которой вам предстоит выступать: высшее руководство, маркетологов, закупщиков, транспортников, кого еще? Если это трудно, привлекайте тех, кто знает слушателей лично и понимает их нужды. Давайте вместе пофантазируем:

1. Почему вдруг нам нужно резко меньше тратить? У нас что, кризис?
2. Что будет, если мы оставим расходы на прежнем уровне?
3. За счет чего будем сокращать расходы?
4. Сколько можно урезать? Вам не кажется, что и так уже все урезано?
5. Кто будет отвечать за недовольство клиентов, когда не будет хватать денег на их обслуживание?
6. На сколько будет сокращение?
7. Какого результата мы ждем от сокращения?
8. На чем основаны все эти радужные прогнозы? Откуда вы это взяли?
9. Что делают другие компании в подобной ситуации?
10. Кому вообще понадобилось это сокращение?
11. Почему у одних отделов теперь меньше денег, а у других столько же или даже больше?
12. Каковы риски? Что мы будем делать, если план не сработает?
13. Кто будет отвечать за исполнение этого плана?
14. Когда все начнется и когда мы поймем, что есть первые результаты?
15. Как мы будем измерять полученный эффект?
16. Зачем нам вообще все это надо?
17. В чем выгода лично для вас и вашего отдела от этих предложений?
18. Кто все это придумал и кто за это будет отвечать?
19. Какими принципами вы руководствовались, когда создавали этот план сокращения расходов?

Продолжите список!

20. _____

 21. _____

 22. _____

 23. _____

Пожалуйста, посмотрите на составленный нами список еще раз. Наверняка вы заметите, что большинство вопросов – от спокойных до самых эмоциональных – можно отнести к двум-трем проблемным областям. Что это за области? **Это своего рода зоны недовольства, разрыв между вашими целями и их потребностями.** В нашем примере с экономией бюджета большинство претензий аудитории скорее всего будут касаться вопросов справедливости, эффективности и целесообразности (табл. 7).

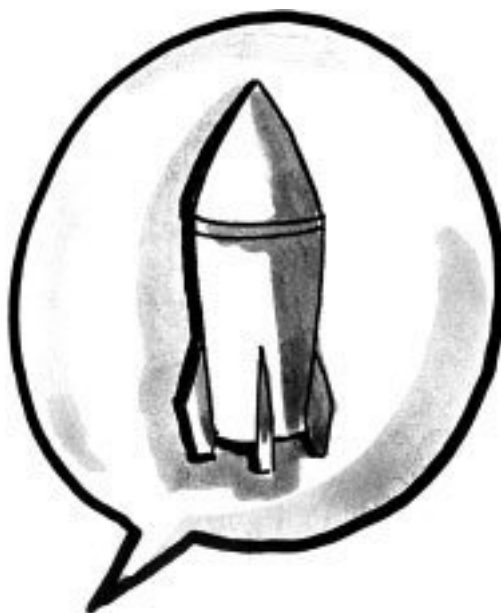
ТАБЛИЦА 7. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВОПРОСОВ ПО ПРОБЛЕМНЫМ ОБЛАСТЯМ

ПРОБЛЕМНАЯ ОБЛАСТЬ	ВОПРОС
Целесообразность Слушатели хотят знать, ради чего им стоит что-то менять, что им придется принести в жертву и что они получают на выходе	1. Почему вдруг нам нужно резко меньше тратить? У нас что, кризис?
	2. Что будет, если мы оставим расходы на прежнем уровне?
	3. Сколько можно урезать? Вам не кажется, что и так уже все урезано?
	4. Кто будет отвечать за недовольство клиентов, когда не будет хватать денег на их обслуживание?
	5. Кому вообще понадобилось это сокращение?
	6. Зачем нам вообще все это надо?
	7. _____
	8. _____

Эффективность Слушатели хотят быть уверенными, что предлагаемый вами план сработает и принесенные ими жертвы будут оправданы	1. За счет чего будем сокращать расходы? 2. На сколько будет сокращение? 3. Какого результата мы ждем от сокращения? 4. На чем основаны все эти радужные прогнозы? Откуда вы это взяли? 5. Что делают другие компании в подобной ситуации? 6. Каковы риски? Что мы будем делать, если план не сработает? 7. Когда все начнется и когда мы поймем, что есть первые результаты? 8. _____ 9. _____
Справедливость Слушатели хотят знать, на основании чего вы предлагаете изменения, какими принципами и ценностями при этом руководствуетесь	1. Почему у одних отделов теперь меньше денег, а у других столько же или даже больше? 2. В чем выгода лично для вас и вашего отдела от этих предложений? 3. Кто все это придумал и кто за это будет отвечать? 4. Какими принципами вы руководствовались, когда создавали этот план сокращения расходов? 5. Кто будет отвечать за исполнение этого плана? И кто вообще стоит за этой идеей? 6. _____ 7. _____
Нет ясности	_____ _____ _____ _____ _____ _____

Возможно, какие-то вопросы вы запишете в графу «нет ясности», потому что текст не дает полного представления о намерениях задающего вопрос, не всегда из вопроса понятно, что за ним стоит. Однако большинство вероятных вопросов попадет всего в несколько кластеров – проблемных областей. Что делать дальше?

Шаг 3. Записать ключевые сообщения



Ключевое сообщение – это ответ спикера на информационный запрос слушателей, своего рода мостик между вашими целями и их потребностями. Свои цели вы наметили, когда нашли центральную мысль (Шаг 1), их потребности вы поняли, когда набросали список вероятных вопросов и распределили их по проблемным зонам (Шаг 2), пришло время соединить первое и второе (Шаг 3).

Только не пытайтесь называть свой план самым «справедливым, целесообразным и эффективным» в мире. Оценки в виде красивых эпитетов, поставленные самому себе, снижают доверие слушателей. Ключевые сообщения должны быть построены не на прилагательных и наречиях, а на глаголах и существительных.

Лучший способ проверить на прочность ваши ключевые сообщения – это поставить себя на место слушателя. Попробуйте прочитать свое сообщение вслух, а потом скрестите руки на груди, скорчите мину скептика и скажите равнодушно-циничным голосом: «Ну и что?» Если ответа в ключевом сообщении нет или равнодушно-циничная интонация ему «идет», переписывайте свое сообщение! А пока я предлагаю проверить на прочность мои примеры.

ПРОБЛЕМНАЯ ОБЛАСТЬ	КЛЮЧЕВОЕ СООБЩЕНИЕ (КС)
Целесообразность	КС-1: Мы создали план сокращения затрат, чтобы сохранить работу каждому
Эффективность	КС-2: Эффективность сокращений будет обеспечена снизу и будет зависеть от каждого из нас
Справедливость	КС-3: Комитет из представителей всех отделов будет сокращать затраты по принципу «Все ради клиента»

Вы попробовали спросить: «Ну и что?» на эти ключевые сообщения? Содержится ли в них ответ на этот вопрос? Если вы этого ответа не заметили, предлагаю переписать ключевые сообщения:

1. _____
2. _____
3. _____

Проверьте себя еще раз: ключевые сообщения должны:

- 1) «попадать» в проблемные области;
- 2) строиться на глаголах, говорить о действии;
- 3) выдерживать проверку тестом «ну-и-что».

Если это так, я готов вас поздравить! Вы уже на 50 % готовы к выступлению и ответам на вопросы по теме «Бюджет на следующий год». Дело за малым!

https://vk.com/video-491_171140158

Когда Андрей Бебуришвили давал свое первое выступление в Comedy Club в качестве нового резидента, он сразу попал в «проблемную область» своей целевой аудитории. Очевидно, все хотели знать ответ на один вопрос: «Кто ты?». Поэтому Андрей построил все свое выступление вокруг ответа на этот вопрос. Перейдите по этой ссылке и посмотрите, как звучит ключевое сообщение!

Шаг 4. Подобрать факты для каждого ключевого сообщения



Если проблемные области – это мишень, в которую нам предстоит попасть, а ключевое сообщение – это боеголовка, то факты и метафоры – это горючая смесь, без которой боеголовка не достигнет цели. Поскольку нашему снаряду предстоит преодолевать препятствия из эмоциональных и рациональных доводов, то и горючее тоже должно состоять из этих компонентов. И чем качественнее эти компоненты, тем выше проникающая способность нашего боезаряда. Давайте обсудим рациональную компоненту, т. е. факты.

Под фактами мы будем понимать любую объективную информацию, которая отвечает на вопросы *кто, что, где, когда* и *сколько*. Заметим, факты не отвечают на вопросы *зачем* или *почему*, поскольку в этих вопросах неизбежно содержатся субъективные оценки. А нам нужны только имена, даты, названия, цифры. Основная задача фактов – поддержка ключевых сообщений. Поэтому в случае с кейсом «Бюджет на следующий год» из всего массива данных мы будем отбирать только те, которые «работают» на идеи целесообразности, эффективности и справедливости. Вот как это может выглядеть в таблице 8 (стр. 107).

Возможно, наш финансовый директор сочтет нужным сообщить факты, которые не относятся напрямую к ключевым сообщениям. Если это так, пусть эти факты скапливаются в разделе «другое» и выполняют роль игроков на скамейке запасных. Важно помнить, что объем информации – главный соблазн спикера. Зная многое, он стремится сказать все. Если известное правило Парето¹⁵ применить к нашему случаю, то получится, что **спикер должен выдать не более 20 % заготовленной информации, и эти 20 % должны закрыть собой 80 % наиболее вероятных вопросов слушателей. Не наоборот!** Если вы сопоставите факты с проблемными областями в нашем примере про сокращение затрат, вы увидите, что это так и есть – мы закрыли большинство наиболее вероятных вопросов.

ТАБЛИЦА 8. ПРОБЛЕМНАЯ ОБЛАСТЬ—КЛЮЧЕВОЕ СООБЩЕНИЕ—ФАКТ

¹⁵ Правило Парето, или принцип 20/80, – эмпирическое правило, названное в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето, в наиболее общем виде формулируется как «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата». Подробнее об этом вы можете узнать из книги Р. Коха «Принцип 20/80» (М.: Эксмо, 2013)

ПРОБЛЕМНАЯ ОБЛАСТЬ	КЛЮЧЕВОЕ СООБЩЕНИЕ (КС)	ФАКТ
Целесообразность	КС-1: Мы создали план сокращения затрат, чтобы сохранить работу каждому	Сокращения персонала в среднем по отрасли возросли на 11% (где, сколько) Компании в отрасли сокращают затраты в первую очередь за счет персонала, поскольку доля фонда заработной платы в маржинальной прибыли достигает 40% (что, сколько) В нашей компании приоритет – это сохранение кадров и клиентской базы, поэтому затраты будут сокращаться за счет статей, не связанных напрямую с клиентским сервисом, а штатное расписание останется без изменений (что, как)
Эффективность	КС-2: Эффективность сокращений будет обеспечена снизу – и будет зависеть от каждого из нас	Для сбора и реализации идей по экономии затрат будет создан Комитет из представителей всех отделов (что, как) Задача Комитета – достигнуть совокупного эффекта экономии на уровне 15% в первом квартале следующего года (что, сколько, когда) В случае, если экономия составит менее 15% в первом квартале, то недостающие средства будут компенсироваться за счет фонда заработной платы (что, сколько, когда, как)
Справедливость	КС-3: Комитет из представителей всех отделов будет сокращать затраты по принципу «Все ради клиента»	Комитет будет состоять из 8 представителей отделов, плюс финансовый директор, все будут иметь равное право голоса (кто, сколько, как) Если зарплаты и будут сокращаться, то только пропорционально и не более чем на 25% (что, сколько) Главный критерий сокращений той или иной статьи – это степень ее прямого влияния на качество сервиса и отношения с клиентами (что, как)
Другое		

Как же отобрать эти самые 20 % из огромного массива данных, которым владеет компетентный спикер? Вот главные критерии отбора:

1. Соответствие ключевым сообщениям. Повторимся: именно ключевые сообщения удерживают словоохотливых спикеров от соблазна начинать ответ на каждый вопрос «от начала времен и до наших дней». Держитесь своих сообщений, как троллейбус держится проводов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.