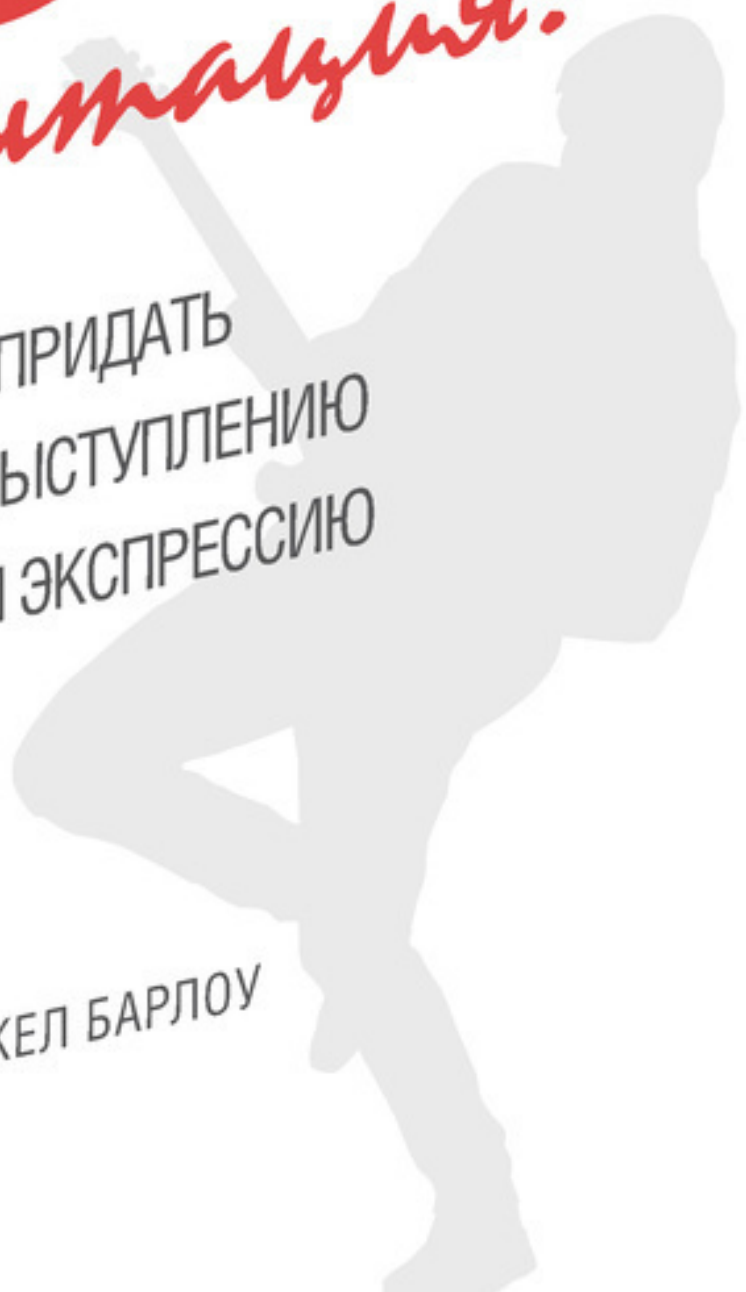


POK:

презентация:

КАК ПРИДАТЬ
СВОЕМУ ВЫСТУПЛЕНИЮ
СТРАСТЬ И ЭКСПРЕССИЮ

НАЙДЖЕЛ БАРЛОУ



Найджел Барлоу

**Рок-презентация: как придать
своему выступлению
страсть и экспрессию**

2016

УДК 808.5 + 159.923.2
ББК 83.7 + 88.53

Барлоу Н.

Рок-презентация: как придать своему выступлению страсть
и экспрессию / Н. Барлоу — 2016

ISBN 978-5-389-13474-4

Каждому из нас время от времени приходится выходить на публику, чтобы донести до нее свои идеи. Это может быть питч, презентация, рабочее совещание или беседа с боссом. Добавьте рока в свои выступления – сделайте их динамичными и запоминающимися! Найджел Барлоу, ведущий мировой специалист в области инноваций, разработал оригинальную методику привлечения и удержания внимания: несколько выверенных ярких аккордов – и вот уже аудитория настроена на нужную волну и готова ловить каждое ваше слово. А теперь пора «зажигать»! «Книга адресована тем, кто презентует свои идеи и хочет, чтобы слушатели усвоили эти идеи как можно лучше. Ораторы, бизнесмены, лекторы, учителя и специалисты, которым нужно донести какую-то информацию, какие-то соображения, – вот о ком я думал, когда писал ее. Музыка способна многому нас научить – в том, как влиять на эмоции. Мы можем применить это знание и сделать свою речь более зажигательной». (Найджел Барлоу)

УДК 808.5 + 159.923.2
ББК 83.7 + 88.53

ISBN 978-5-389-13474-4

© Барлоу Н., 2016

Содержание

Предисловие	8
Введение: Почему «рок»?	9
Часть I	16
1	17
2	34
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Найджел Барлоу

Рок-презентация

Как придать своему выступлению страсть и экспрессию

Nigel Barlow

ROCK YOUR PRESENTATION

A New Guide to Speaking with Passion

© Nigel Barlow, 2016

© Гольдберг Ю., перевод на русский язык, 2017

© Гурбановская Л., перевод на русский язык, 2017

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2017

Азбука Бизнес®

* * *

Найджел Барлоу пишет с убедительностью и энергией человека, который сам проводил сотни презентаций по всему миру. Он считает, что мы можем заимствовать приемы и технику у музыкальных исполнителей, чтобы сделать наши презентации более увлекательными. В доказательство он приводит свой собственный опыт.

В течение двадцати лет я был агентом спикеров и организатором более 500 деловых мероприятий и как никто понимаю, насколько необходима эта книга – путеводитель, который может превратить вас из караоке-певца вашей фирмы в рок-звезду.

БРЕНДАН БАРНС, ОСНОВАТЕЛЬ ЛОНДОНСКОГО БИЗНЕС-ФОРУМА

Привлечь и удержать интерес аудитории – задача непростая. Найджел рассказывает, как с первой секунды выступления всецело завладеть вниманием слушателей и не давать им отвлечься. Такому напору и энергии всем нам стоит поучиться.

Дэвид Беллс, основатель Hewlett Packard

Найджел бросает вызов вашим предрассудкам и сомнениям и одним ударом опрокидывает все, в чем вы еще недавно были твердо убеждены. Со свойственной ему изобретательностью он раскрывает вам новые горизонты, поддерживая с вами внутреннюю связь и ведя за собой, чтобы вы научились видеть вещи по-иному.

Ник Киркланд, директор CIO Connect

Найджел обладает уникальным видением будущего в целом, тенденций в бизнесе и изменений в обществе. Энергичный, умеющий увлекать, он,

безусловно, один из величайших и наиболее эффективных в мире людей, которых я знаю.

Дагмар О'Тул, CSA Celebrity Speakers Ltd

Презентации Найджела – пожалуй, самые динамичные и увлекательные из тех, на которых я присутствовала, а я их видела немало.

Бритт-Мари Хессельбэк, основатель SpeakersNet AB

Найджел – действительно один из лучших преподавателей, которых я встречал. Все мои клиенты, когда-либо у него учившиеся, усвоили не только определенные знания, но и выработали навык организации захватывающих, убедительных и запоминающихся презентаций и готовность противостоять любым вызовам. Он способен в нескольких словах передать вам свою страсть и энергию, которые приведут вас к победе!

Джованни Баттиста Веското, президент и генеральный директор PromoStudio

Работа с Найджелом по организации одной важной конференции стала для меня удивительным опытом, особенно в плане подачи контента, взаимодействия с аудиторией и выстраивания человеческих отношений. Всё это превзошло мои самые смелые ожидания. Найджел мастерски выводил докладчиков из зоны комфорта, подталкивая их к живому общению со слушателями, и делал это с тонким юмором и тактом.

Сьюзан Феллэй, директор по стратегическим коммуникациям MCI Group

Найджел, словно рок-звезда, каждым словом, каждым жестом притягивает к себе слушателей. Его способность долго удерживать внимание аудитории, даря ей яркие впечатления, – настоящее искусство. Речи Найджела, благодаря сочетанию блестящих ораторских приемов с глубоким содержанием, остаются в памяти надолго.

Ник Голд, директор Speakers' Corner

*Яну Крейгу Тейлору,
который объяснил мне, что такое дружба*

Предисловие

В 1985 г. я впервые побывал на рок-концерте. Выступала группа Tears for Fears. Прошло тридцать лет, а я до сих пор помню страсть, волнение, эмоциональный накал, которые пережил в тот вечер. С тех пор, по правде сказать, мало что производило на меня подобное впечатление, хотя мне довелось прослушать тысячи речей и лекций.

Поэтому я очень рад, что Найджел Барлоу написал эту книгу. Этот путеводитель необходим тем, кто хочет научиться творить магию, которая рождается во время выступлений великих рок-групп. Люди берут билеты на концерт любимой группы, не опасаясь, что он будет скучным и утомительным. В то же время большинство из нас боится подняться на сцену, чтобы всего-навсего принять участие в бизнес-презентации.

Найджел Барлоу пишет с убедительностью и энергией человека, который сам проводил сотни презентаций по всему миру. Он считает, что мы можем заимствовать приемы и технику у музыкальных исполнителей, чтобы сделать наши презентации более увлекательными. В доказательство он приводит свой собственный опыт.

В течение двадцати лет я был агентом спикеров и организатором более 500 деловых мероприятий и как никто понимаю, насколько необходима эта книга. «Презентация в стиле рок» – путеводитель, который может превратить вас из караоке-певца вашей фирмы в рок-звезду. Найджел подчеркивает, что, какими бы средствами и наставлениями вы ни пользовались, важно, чтобы вы всегда оставались естественными и верными себе.

Купив эту книгу, чтобы научиться говорить на публике, вы сделали правильный выбор. Найджел расскажет, как отточить ваше искусство, а главное – как стать другим. Вы присоединились к группе «Презентация в стиле рок», и теперь Найджел – ваш администратор.

*Брендан Барнс,
основатель Лондонского бизнес-форума
Август 2015 г.*

Введение: Почему «рок»?

Многие идеи этой книги пришли мне в голову, когда я сидел и слушал посредственные презентации. Презентации на уровне «так себе». А что? Вам не случалось мысленно уплывать прочь, сидя на последнем ряду в лекционном зале? Конечно, случалось: вдруг возникает желание поиграть в любимое приложение на смартфоне, пересчитать ежемесячные выплаты по ипотеке или продолжить СМС-переписку с приятным новым коллегой. Этот навык мы приобретаем очень быстро – изображаем напряженное внимание, а мысли наши при этом бродят где-то очень далеко.

Но, как и вы, я предпочел бы, чтобы выступление меня захватило, чтобы оратор увлеченно и с толком поведал мне нечто полезное – для работы либо для жизни.

Хотите, чтобы ваши беседы, лекции, питчи и конференции были более насыщенными, интерактивными, трогали за живое и запоминались надолго? Тогда это ваша книга. И вам не потребуются специальные знания или интерес к музыке, чтобы обрести вдохновение и практические идеи, которые оживят вашу презентацию и сделают ее «роковой».

Книга «Презентация в стиле рок» написана для тех, кто презентует свои идеи и хочет, чтобы слушатели усвоили эти идеи как можно лучше. Ораторы, бизнесмены, лекторы, учителя и специалисты, которым нужно донести какую-то информацию, какие-то соображения, – вот о ком я думал, когда писал ее.

Все мы знаем, что порой мелодия может потрясти до глубины души и совершенно изменить наше настроение – многие такие мелодии незабываемы. Я хочу показать, как можно добиться подобного эффекта в речи, «добавив рока» в подачу материала, при этом без ущерба для глубины и охвата проблемы. Напротив, это пойдет ему только на пользу.

Слово «рок» мы будем использовать двояко.

Во-первых, в его разговорном, уличном значении – «будоражить, волновать, быть крутым». В применении к речи это означает «идти на риск, устраняя границу между вами и аудиторией, находить конкретные жизненные примеры».

Во-вторых, мы используем это слово как максимально широкий музыкальный термин. Под рок-музыкой я подразумеваю любую современную композицию, которая способна нас расшевелить и зажечь. В этом смысле можно сказать, что Телониус Монк, Боб Марли, Ванесса Мэй, Эминем и Mumford & Sons – все они «рок», потому что все они «жгут», хотя в iTunes применяется, конечно, иная классификация.

Музыка способна многому нас научить – в том, как влиять на эмоции. Мы можем применить это знание, сделав свою речь более зажигательной. Вот что я имею в виду, когда говорю «добавить рока» в презентацию.

Эта книга не инструкция для новичков – я исхожу из того, что у вас есть некоторый опыт публичных выступлений, – это скорее сборник разнообразных практических советов, призванных научить вас, как лучше преподнести свою идею. Ну а если вы новичок, тоже неплохо начать отсюда, чтобы не тратить время на всякие занудные «попсовые» советы.

Как работает эта книга

Ключевая часть моего брифа нацелена на то, чтобы люди проснулись и включили голову, и нередко это происходит после ланча (когда, как говорится, закончилась «ночная смена»). Честно говоря, хорошие концерты, которые я видел вживую, помогли мне в этом смысле ничуть не меньше, чем опыт чужих бизнес-презентаций.

Идеи и практические навыки, которые я усвоил, выступая более чем в тридцати странах мира, от США до Китая, – всем этим я буду рад поделиться с вами.

Но я предлагаю новый подход, отличный от привычных мотивов «фоновой музыки». Стандартные советы по развитию мастерства презентации фокусируют внимание на логике изложения. «Презентация в стиле рок» – это логика *плюс* эмоции.

Аналогии и метафоры способны пробудить творчество, поскольку выводят нас из привычного круга мыслей, то есть вызволяют из плена рационального мышления. Я прибегаю к музыкальным аналогиям, и вы увидите, как часто ораторское искусство и музыка бывают на удивление схожи.

Стив Джобс заметил, что созидание – это «просто создание связей между вещами». Вот тот набор созидательных связей, которые мы будем изучать, чтобы развить ваш навык оратора:

- У хорошей песни почти всегда *сильный зачин* и *мощная кульминация*. Что станет эквивалентом этому в запланированной вами речи?
- Опытные музыканты знают, *как завести толпу*. А вы?
- У запоминающихся песен *четкий рефрен*. А какой у вас?
- Резкие музыкальные переходы *меняют настроение* слушателей. Как вы можете применить этот прием?
- *Живая акустика* вызывает ощущение подлинности и интимности на концерте – как и на презентации.
- *Вопросы в зал и ответы публики* создают нужный контакт – и эмоциональный, и содержательный.

Я беззастенчиво пользуюсь материалами о том, какие темы хороши для песен, какова должна быть песенная структура, что такое «правильное» исполнение. Я буду давать вам короткие отрывки выступлений, а также практические советы, основанные на моем личном опыте и опыте величайших профессионалов, которых знаю лично. Со многими из них мне довелось работать. Если вы испытаете хотя бы половину того удовольствия, какое испытал я, когда писал все это, значит, оно того стоило.

Слушать музыку или нет – решать вам, но с точки зрения эмоциональной вовлеченности это было бы полезно. Вы можете скачать большинство упомянутых песен на моем сайте, www.nigelbarlow.com, переходя по ссылкам.

Моя работа нацелена на то, чтобы пробудить в человеке творческое начало, так что попутно я буду делиться с вами ценными приемами, которые помогают сохранить интерес и новизну восприятия в повседневной жизни.

Что я знаю

Сейчас мои интересы относятся главным образом к сфере бизнес-образования. Мне повезло, я работал в различных производственных отраслях, со многими мировыми промышленными лидерами, поэтому я, разумеется, буду максимально опираться на этот опыт.

Я зарабатываю на жизнь выступлениями, и порой они проходят в довольно необычной обстановке – на ринге для кикбоксинга, на корабле, лыжной базе, пляже, в кемпинге, юрте, во дворце, бизнес-школе, школьном классе и очень часто – в гостиничных бальных залах, непременно с колоннами.

Иногда это камерная коуч-сессия для высшего руководства или проектной группы; а чаще – выступление на конференции, и тогда у меня может быть от пятидесяти до трех тысяч слушателей.

Ситуации эти очень разнятся, и я всякий раз напоминаю себе, как важно *подогнать* содержание и форму подачи под конкретные условия и аудиторию, чтобы добиться наилучшего результата. Я буду давать вам простые, логичные советы, чтобы вы тоже научились подстраиваться под своих слушателей.

Я терпеть не могу, когда меня называют «мотивирующим докладчиком», и с трудом согласен на «вдохновляющего». А все потому, что уверен: «вдохновляет» мою публику содержание, адекватное ее ожиданиям, – ну и живая подача. И то и другое одинаково важно.

Но не подумайте, будто с самого начала я имел оглушительный успех. Оглядываясь назад, на свои ранние попытки, я откровенно стыжусь. «Синдром самозванца» – отличная формулировка для описания всем нам знакомых чувств, когда мы осознаем, что не умеем и половины того, чего от нас ждут, и нас гложет страх перед разоблачением. Каждый, кого вдруг назначили на более ответственную должность или кому довелось говорить на мало-знакомую тему, испытал, что это такое – быть самозванцем.

Чего я не знаю, так это насколько хорошо, вы, мой читатель, усвоите полезный практический материал из книги по сравнению с тем, как вы усвоили бы его при личном общении – на коучинге. Когда мне попадается книга, призванная развить некие мои способности, нет читателя ужасней меня. Я хочу сразу же перейти к делу, выжать из книги три-четыре толковые идеи – и, возможно, одну гениальную – если таковая имеется.

Именно поэтому я пытался писать просто, ясно и без специального сленга. А также сделать каждую главу самодостаточной, чтобы вы могли начать с любой. Например, вы хотите сделать свою речь более живой, ну или более доходчивой – глава 1, «Трехминутная песня», или глава 5, «Исполнение», соответственно.

Вы же это не всерьез!

«Вы же это не всерьез!» – изумился мой высоколобый коллега, услышав про «Презентацию в стиле рок». Не окажется ли манера изложения превыше идеи, зрелищность – превыше серьезного содержания, низведенного до уровня подростков с синдромом дефицита внимания?

Ну что же, можно подумать и так: если взрослый человек увлекся роком, у него, значит, кризис среднего возраста. Но однажды ты просыпаешься – на много лет позже, чем следовало бы, – и понимаешь, что никогда тебе не стать хедлайнером фестиваля Гластонбери, не найти себя в списке богачей в Sunday Times и не пойти на свидание с бывшей мисс мира. Это обо мне. Так что мне теперь остается только *писать* о музыке в последней попытке стать крутым?

В общем-то да! Вот только я ничуть не шучу насчет практичности и полезности идей «Презентации»: я видел, как их применяют другие, и применял сам – они отлично работают. Почти все применял. Про некоторые читал. Но большая часть соображений основана на личном опыте: я делал свои презентации, еще больше слышал чужих, думал, общался с преподавателями, студентами, школьными учителями, рекламными агентами, организаторами конференций, педагогами-новаторами – и... ну вы поняли.

«Работа в поле» – так обычно называют подобный метод, хотя, пожалуй, здесь больше подойдет «наш человек в заднем ряду, за колонной». (Удивительно, что охрана довольно редко выдворяла меня оттуда прочь.)

Без юмора здесь никак не обойтись, ведь если вы относитесь к себе слишком серьезно, то и общаться с вами невозможно. С другой стороны, несерьезное отношение к теме доклада или к аудитории – большая ошибка. И пусть вас не покидает ощущение необычности происходящего: вот музыкант, трогая струны гитары, затронул струны в сердце зрителей; вот докладчик, ради которого сотни людей оторвались от своих дел... Есть в этом что-то стран-

ное, верно? Что-то от чуда алхимии, позволяющей нам завладеть вниманием незнакомых людей.

Я намерен не только рассказать вам об искусстве презентации, но и немного вас развлечь. Сам я прочел массу книг на эту тему, и, хотя нет никакой гарантии, что вы не бросите мою на середине, я сделал все, чтобы идеи были четкими, полезными и занятными.

В ответ на «Вы же это не всерьез?» могу сказать, что часто видел отличный материал, искаленный и даже загубленный невнятной структурой и занудным изложением, притом что авторы были люди очень одаренные. Простое – не значит поверхностное, и даже самую сложную тему можно подать как захватывающий спектакль. Мне нравится история о необразованной, но умной женщине, которая сказала, что ей бы очень хотелось послушать Альберта Эйнштейна – потому что он говорил просто, так что любому было понятно.

Популярная музыка тоже говорит простым, живым языком, который понятен любому. Содержание хорошей трехминутной песни куда богаче – там есть целая история и куча переживаний, – чем большинство сюжетов наших СМИ. Если вы хотите, чтобы ваша речь была интересной и увлекательной, то песенный жанр и вообще музыка многому смогут вас научить.

Задача не в том, чтобы стебаться, как Джаггер, или прыгать в зал на руки публики, как Игги Поп, и я не предполагаю, что ваши слушатели запоют аллилуйю, размахивая мобильниками, после того как вы сообщите им в деталях о новой стратегии в цепи поставок. Но я предполагаю, что вы сумеете в полной мере завладеть их вниманием.

Итак, почему рок? Мой ученый друг сказал: «Почему бы тебе не взять оперу?» Что ж, я мог бы вдохновиться и другим музыкальным жанром, но презентация в стиле классика, фолк или техно не обладала бы насыщенной энергией рока. А джаз? Наверное, хотя все, что я читал о джазе, в основном сводится к одному аспекту – к импровизации.

Читателям более серьезным нелишне будет напомнить, что многие великие композиторы своим современникам казались людьми странными и даже дикими, поскольку их идеи и поведение шли вразрез с принятыми нормами. Классический пианист и автор книг Джеймс Роудс говорит о них как о рок-звездах того времени, уточняя, что «они не телевизоры выбрасывали из гостиничных окон – а выбрасывались сами!». О Бетховене он пишет:

Он был угрюмый, подозрительный, обидчивый, невероятно грязный и сердитый... в то время как все остальные композиторы пытались добиться расположения зрителей, он пинком открывал двери и чуть ли не закладывал им бомбы под кресла.

Бетховен был законченный рок-н-ролльщик и жег от души. У каждого нового поколения – новая музыка, и она нарушает привычные рамки, а при этом берет от каждого жанра нечто для себя ценное. И вы делайте так же, если хотите увлечь своих слушателей. Отныне вам надо забыть все жесткие, косные правила, определяющие границы музыкальных жанров. Луи Армстронг был прав, когда сказал: «Любая музыка – это фолк. Люди поют, но я никогда не слышал, чтобы пела лошадь!»

«Презентация в стиле рок» – о том, как музыка помогает нам строить свою речь, и примеры я подобрал так, чтобы их можно было напрямую использовать в ваших презентациях. Песни, которые я выбрал, не обязательно мои любимые, равно как и их исполнители.

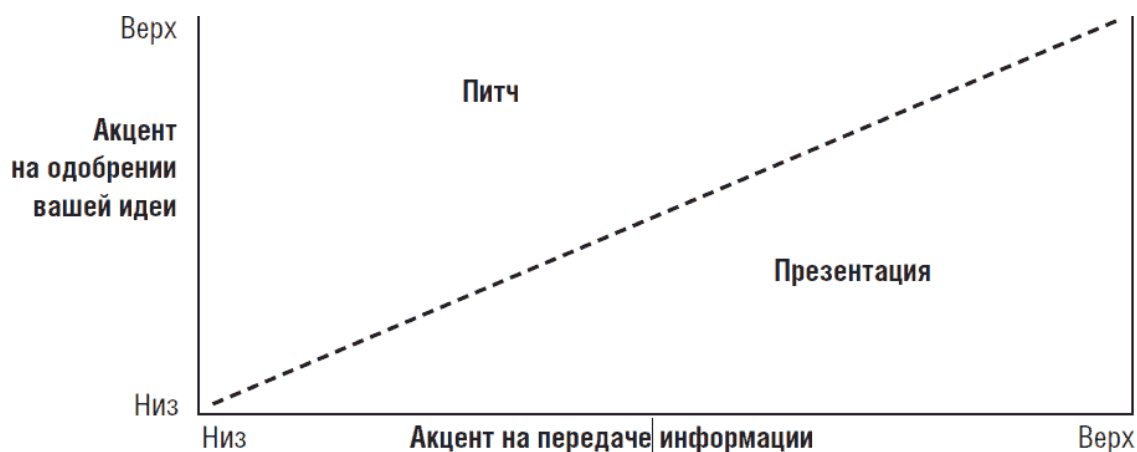
Мне пришлось нелегко! Признаюсь, я законченный музыкальный маньяк – слушаю все, от хоровой музыки XVI в. и заканчивая последними новинками. Знаю, в жизни есть вещи поважнее музыки, но вообразить себе, что же это за вещи, мне трудно. В ресторане или в баре – хоть и понимаю, что всех это бесит, – я краем уха обязательно слушаю, что там играет на заднем фоне, да еще при этом мой мозговой комп ищет информацию о каждом треке. Такое вот я приложение Shazam в человеческом обличье.

Для меня это не просто фон – это сама жизнь. Здесь я пытался обуздать свою страсть, потому что эта книга о том, как улучшить свою речь, а не о музыке как таковой – слова на первом месте, мелодия на втором. Но, конечно, вам судить, хорошо ли я с этим справился.

Питчи vs презентации

На протяжении всей книги я буду использовать эти слова как почти полные синонимы, но разница все же есть. В ситуации питча вы стремитесь изменить чье-то отношение или даже реакцию, обычно надеясь на громкое одобрительное «да» касательно своей идеи или предложения. На презентации вы прежде всего делитесь знаниями и информацией, хотя и тогда прощупываете почву для дальнейшего расширения своей «сферы влияния».

Еще одно отличие – обстановка. Сомнительно, чтобы вы делали питч перед сотней человек: обычно его произносят перед небольшой аудиторией или даже одним человеком, которого надеются «покорить». Из рисунка видно, что изначальный посыл у этих сообщений разный, хотя многие другие параметры совпадают. Эта книга описывает оба сценария, но я буду подчеркивать разницу в подходе там, где это будет полезно.



Вообще говоря, питчинг, то есть вброс какой-либо идеи, – наше регулярное занятие, хотя зачастую мы даже не отдаем себе в этом отчета, так что тема эта весьма важная, а потому заслуживает отдельной главы – 7-й, «Питч в стиле рок». Благотворительные организации, образовательные учреждения и чиновники постоянно пытаются «впарить» свои идеи ничуть не менее рьяно, чем те, кто напрямую занят коммерцией, с той лишь разницей, что их усилия не имеют целью прямое финансовое вознаграждение.

Хороший питчер должен знать, как грамотно презентовать материал, а отличный презентатор сознает, что в его работе всегда есть элемент питча, будь то опрос претендентов на вакантную должность или лекция по макроэкономике для сонных студентов выпускного курса.

А как быть, если вы строго ограничены рамками указанной темы? Старайтесь найти те пункты, в которые можно внести живость, и разнообразить их примерами. Всегда есть пространство для маневра, например, можно сосредоточиться на структуре сообщения, сделать подачу более динамичной.

Любительское увлечение

Смею утверждать, что весьма компетентен в том, что касается искусства речи (хотя в ту самую секунду, когда ты говоришь: «Я эксперт», ты перестаешь учиться дальше). Ну так вот, я – профессионал. Но, когда я пишу о музыке, я любитель. Так что не будет никакой сложной теории, мой взгляд – это взгляд простого, искреннего любителя музыки, чья цель – помочь вам сделать свою речь ярче.

Ник Хорнби – блестящий, эрудированный писатель, чья книга о популярной музыке «Hi-Fi/ Высокая точность» была успешно экранизирована. Он очень убедительно показал, как важно мнение фаната, точка зрения любителя. А его суждения о музыке куда внятней и доходчивей, чем у самых что ни на есть профессиональных критиков.

В этой связи я призываю вас стать больше чем просто любителем. Звучит странно? Не так уж и странно, если взглянуть на латинский корень слова *amateur* (англ. «любитель») – *amare*, «любить». Любители обожают предмет своего поклонения и исполнены в отношении его огромного энтузиазма. Вот кратчайший путь наладить эмоциональный контакт с аудиторией – будьте страстны. И не нужно громких слов о своей любви – люди почувствуют, что вы неравнодушны. Ваша задача – найти свои, неизбитые слова. Вот так, вы должны быть разом и любителем, и профессионалом.

Книг, которые наставляют нас в том, как профессионально подавать материал, бесчисленное множество. «iПрезентация. Уроки убеждения от лидера Apple Стива Джобса» (The Presentation Secrets of Steve Jobs) и «Презентации в стиле TED» (Talk Like TED) – грамотные, хорошо написанные вещи (обе написал Кармин Галло). Но я бы все же предпочел, чтобы вы говорили по-своему. Чтобы стать настоящим учителем, докладчиком или исполнителем, нужно научиться просто быть собой. Это расхожая истина, но от этого она не перестает быть истиной.

Осознать свою страсть и найти свой уникальный стиль для ее выражения – сквозная тема всей книги. Легко сказать, а вот как это сделать, особенно если вы нервничаете перед публичным выступлением? Как можно «быть собой» перед сотней незнакомых людей?

Я знаю, вы можете – более того, должны – найти свой уникальный стиль. Он проявится и в том, что вы говорите, и в том как. Чтобы не быть чьей-то «кавер-версией», а быть самым оригиналом. Потому что только так вы завоюете аудиторию и добьетесь успеха. Я и в страшном сне не хочу увидеть, что в итоге вы будете делать презентации точь-в-точь как спикер, которым искренне восхищаетесь. Еще страшнее было бы наплодить собственных клонов, которые во всем подражали бы мне! В этой книге достаточно разнообразных идей и советов, так что выбирайте те, что вам по душе.

Насчет «быть собой»

Однажды в рекламном объявлении я неожиданно наткнулся на мудрую мысль:

Будь собой.

Больше нечем –

остальные места заняты.

Предлагаю вам читать «Презентацию» в интерактивном режиме. В конце каждой главы есть раздел, где содержатся советы и идеи по улучшению вашей речи. Пишите, делайте пометки и рисунки. Памятуя о том, что «чем ближе к реальности – тем лучше», сразу применяйте идеи к конкретным докладам и питчам, над которыми сейчас работаете.

Ну, пора нажать на кнопку «пуск».

Часть I

Добавьте рока

1

Трехминутная песня – сделайте вашу речь запоминающейся

Кратко, внятно и занятно!

Вступительные аккорды.

Куплеты и припевы.

Переход (или middle-eight).

Развязка: кода и финал.

Давайте сразу подумаем о структуре и формате вашего выступления. Вряд ли вы будете говорить всего три минуты – хотя полезно помнить, что Геттисбергская речь длилась чуть более двух минут, – но приемы, благодаря которым короткая рок-песня цепляет нас за живое и надолго остается в памяти, можно с успехом применить и для создания надежного каркаса вашей презентации.

Хорошая трехминутная песня – шедевр краткости. Здесь все схвачено верно – сюжет, эмоции, персонажи и пейзажи. Иногда достаточно услышать две первые ноты знакомой мелодии, чтобы мысленно ее продолжить. Видимо, срабатывает магия алхимии – и создает мощный электрический импульс. Наш организм сам настраивается на нужный лад.

Подумайте, ведь песня может долгие годы «дремать» у вас в голове и вдруг «проснуться» – когда вы случайно услышите ее из открытого окна. Она может вызвать теплую, нежную ностальгию или, наоборот, раздражение, если исполнитель очень понравился, скажем, вашей бывшей (или вашему бывшему), в отличие от вас. Как бы то ни было, она пробудит воспоминания, вызовет эмоциональный отклик и изменит ваше настроение.

Разбирая структуру сильной песни, мы можем понять, как сделать презентацию более живой и запоминающейся. Основные «строительные блоки» успешных мелодий таковы:

*Вступление, куплет, припев, куплет, переход, припев, постепенное
затухание или кульминация.*

Мы изучим, как их применять, чтобы сделать ваши собственные выступления более эффективными, а сперва разберем преимущества «краткого варианта».

Кратко, внятно и занятно!

Три минуты – это... очень мало! Почему так хорошо работает короткая песня? Да потому, что ничто не способно долго удерживать наше внимание! Так уж мы нынче устроены.

Положим, вы спикер или учитель. Вероятно, вы тот единственный человек, который полностью сосредоточен на своем выступлении, а вот вашей аудитории необходима регулярная встряска, чтобы не терять нить. Эйнштейн как-то сказал, что два часа, проведенные с красивой женщиной, покажутся двумя минутами, но две минуты, проведенные на горячей плите, – двумя часами. Все относительно!

Относительность публичного выступления в том, что время для аудитории и докладчика течет по-разному. Очень редко бывает, чтобы «заснул» докладчик, но вот со слушателями, которых усыпила скучная подача материала, это совсем не редкость.

Вот два приема, как стать ближе к аудитории и настроиться с ней на один ритм.

Во-первых, подумайте, какой объем материала – или сколько слайдов – вам понадобится. Потом вырежьте половину. Именно так: 50 %.

Думаю, что все равно осталось слишком много.

На свои коуч-сессии я иногда надеваю футболку с надписью «Долой 50 %», чтобы месседж был наглядным. Правда, это мне мешает, когда нужно сказать: «Долой 80 %». Что тоже не редкость. Выбрасывайте не только слайды, но вообще все пункты и примеры, которые ничего не добавляют к логике выступления. Оставляйте лишь то, что реально заслуживает внимания. Что-то вызывает сомнение? Долой это что-то!

Сжатая информация (2'41")

Журналист New York Times Нил Гензлингер делал документальный обзор о 1960-х гг. Отдавая дань знаменитой песне Стивена Стиллса For What It's Worth, он честно признал:

«Мне нечего добавить к тому, что так замечательно сказал Стивен Стиллс за 2 минуты 41 секунду».

«Год, который подвел итоги 1960-х». *Нил Гензлингер.*
New York Times, 8 декабря 2007 г.

Второй совет: *аудитория что знает, то знает*. А чего не знает, того не знает. Ну так и не сообщайте ей лишнего! Дотошный подход – «они должны узнать и это, и то и се» – означает, что вы охватили весь материал, но лишь поверхностно. Вы перебрали с охватом – и в итоге ваши слушатели не ухватили суть. Как тот учитель истории, который сказал: «Я учил их истории, но они ее не выучили». Не сомневаюсь, однако, что он ни на йоту не отступил от учебного плана.

Трехминутная песня, которая поразила вас как молния и навсегда вошла в вашу жизнь, – урок лаконичности. Постарайтесь уловить суть своей речи – вам ведь не нужно ее петь. Запишите главные тезисы и потом наговорите на диктофон, например, своего мобильного телефона. Задача – уложиться в три минуты. Все, это суть вашего месседжа. Остальное – только примеры, детали и декорации.

Еще короче...

Питер Тиль, основатель платежной системы PayPal, гениальный коммерсант, проницательный венчурный инвестор, в 2014-м сказал, что, казалось бы, джет-бутсы и прочие приамбасы в духе Star Trek уже должны бы стать частью нашей реальности. Но что мы имеем? Мы имеем Twitter с его 140 печатными знаками! Впрочем, Twitter хорош тем, что приучает нас к краткости. Если сообщение не укладывается в размер твита, оно, похоже, далеко от внятности.

Вот мой личный пример твита для сорокапятиминутной речи об узнаваемости бренда, с которой я выступал перед 150 руководителями Nordic engineering company:

Почему бренд? Вездесущность – стриптиз. €€ B2B-брендов: прибыли и цены акций. Оценить наше восприятие бренда – дать ему жизнь.

Сто восемь символов. Понятное дело, я украсил свою речь примерами и историями! Кстати, под «стриптизом» я имел в виду разбор или, если угодно, «разоблачение» известных

логотипов, чтобы понять, как быстро они распознаются. И у нас возник серьезный разговор о том, насколько важно подсознательное, эмоциональное восприятие бренда.

Если бы не формат твита, я бы вряд ли написал слово «стриптиз», а тут он подтолкнул мою мысль в новом направлении. Мне нравится, что в Twitter, когда ты превысил отведенное число знаков, появляется призыв: «Проявите креатив». Это вынуждает придерживаться сути, что равно полезно и в письменной речи, и в устной.

Майкл Фрейн – гений краткости, мастер коротких пьес, скетчей и пародий.

«Признаться, люблю короткие вещи, – говорит Фрейн. – «Логико-философский трактат» Витгенштейна очень короткий. Если он смог изложить всю логику мира в 20 000 слов, кому и для чего нужно больше?»

И в самом деле. Это очень трезвый, ценный взгляд, всякий раз заставляющий нас задуматься: а нельзя ли поясней и покороче?

Итак, у вас есть квинтэссенция вашего сообщения. Начало положено. Теперь давайте воспользуемся песенной структурой и внесем живость в ваш материал.

Вступительные аккорды

Люди запоминают начало и конец. Начало фильма и его кульминация останутся у вас в памяти, а многие переходы в середине вы забудете. Например, за первые пять минут фильма «В поисках утраченного ковчега» Индиана Джонс раз десять оказывается на волосок от смерти. Ваше внимание завоевано. Начать надо сильно, ярко, как в Immigrant Song группы Led Zeppelin, – и вы на коне.

А если вы с самого начала мямлите и не уверены в себе, то рискуете никогда не попасть на одну волну со зрителями, и они так и останутся равнодушны.

Порепетируйте свое вступление, например по дороге к месту встречи. Попробуйте повторить это несколько раз. Ваш внутренний слух, вне зависимости от того, музыкальны вы или нет, уловит фальшь, отметит места, где вам не хватает энтузиазма и внятности, и места, где вам самому скучно.

Разъяснить слушателям наперед, о чем вы сегодня им поведаете, а потом проговорить это еще раз, уже развернуто, – навязчивый, нудный прием. Вы сами поймете, что говорите мертво и безжизненно, а это нагонит тоску и на вашу публику. Говоря «я вернусь к этому позже», вы добиваетесь обратного эффекта. Никому это не интересно, да и вообще всем плевать. Хотите вернуться – вернитесь, но никого об этом заранее не оповещайте. Для слушателей есть только «сейчас», так что не забегайте вперед, а идите с аудиторией нога в ногу.

Итак, с чего вам начать? Немного театральности не повредит. Посмотрите начало видеозаписи концерта Stop Making Sense группы Talking Heads.

Дэвид Бирн выходит на сцену. У него акустическая гитара и кассетный магнитофон. Ногами он выделяет странные, нервные па, а при этом играет соло Psycho Killer. Зрелище поистине завораживающее. Он абсолютно открыт перед публикой, и не важно, нравится вам его выступление или нет, равнодушным такое обнажение чувств не оставляет никого. Все, вы в его власти – он завоевал ваше внимание!

Молчание – золото

Перед деловой или студенческой аудиторией настолько театральное вступление вряд ли уместно. Как быть?

Как ни парадоксально – начать с того, что помолчать. Секунды три-четыре.

Вспомните, как в зале воцаряется сосредоточенная *тишина*, когда дирижер поднимает палочку, перед тем как зазвучат первые ноты Пятой симфонии Бетховена. Вспомните, как

напряженно замирают в молчании зрители, когда рок-музыканты выходят на сцену, берут гитары и переглядываются, прежде чем задать жару.

Суфьян и тишина

Суфьян Стивенс – известный автор-исполнитель, музыкант. Его альбом 2015 г. *Carrie & Lowell* – образец мастерского использования молчания и пауз для усиления эмоционального накала. Мой приятель, который ставил его альбом у себя в кофейне, обнаружил, что эффект огромный: посетители натурально рыдали. Неудивительно – ведь Стивенс излил в этих треках свое горе после смерти матери. Его нежные, грустные мелодии – пример того, что не обязательно быть громким, чтобы достучаться до сердец.

И музыка, и речь очень зависят от баланса между звуком и тишиной. От пробелов, или пауз, которые тоже «звучат». Моя любимая музыка сплетена из насыщенной тишины между нотами, между голосом и гитарой, между двумя проигрышами.

Начните с провокации

Так что же сказать вначале? Что-то провокативное. Пусть это будет долгая, протяжная нота, которую вы потом разовьете в своей речи.

Недавно в Лондоне меня попросили выступить перед 120 менеджерами из разных компаний. Тема – работа с потребителями. За полчаса до моего выступления организатор бросил вскользь такую фразу:

«Найджел, никто больше не заботится о клиентах».

Он пошутил, но в условиях нынешнего интернет-рынка, где все сводится к клику и транзакции, так оно и есть. Его реплику я использовал как вступительную.

Вступление в питче

Для питча интересное начало – залог успеха. Зрители убеждены, что им нет резона следовать за ходом вашей мысли. Они уже прослушали три выступления и отреагируют, только если что-то вдруг решительно поменяется – темп, интонация, картинка или звук. Прием несложный, нужно только не забывать о нем. Подержите паузу, а затем начните с такой фразы или слайда, которые выведут их из сонного оцепенения.

Проще всего добиться этого, сказав что-нибудь непосредственно *о них самих* – или лично о присутствующих, или об организации в целом. Важно, чтобы это их зацепило. Можно резко обозначить проблему: «Вы потеряли контроль над своим рынком» или «Конкуренты отъели у вас кусок пирога». Затем надо немного смягчить тон, заодно подчеркнув важность данной встречи: «Уверены, у нас есть решение».

Поразительно, сколько питчей начинается с двадцати слайдов о компании самого питчера, длинного списка ее великолепных сотрудников и их достижений – и бла-бла-бла, бла-бла-бла, все потихоньку зевают. Если

бы это была песня по радио, вы бы уже точно переключились на другую станцию.

На презентации все точно так же.

«Никто больше не заботится о клиентах!» Я повторил это дважды. На самом деле не очень логичный зачин для разговора о том, что своих клиентов надо любить до гроба, но это сработало. В ходе той беседы я выяснил, как же на самом деле сложно понять проблемы другого человека, особенно если этот «другой» – несчастный потребитель, обитающий в цифровой реальности.

Я вернулся к этой фразе в конце, чтобы мои слушатели имели возможность на нее возразить.

Можно начать иначе. С какой-нибудь истории, которая зацепит публику. Очень, конечно, желательно, чтобы она напрямую перекликалась с темой вашего сообщения.

Педагог от бога, вдохновенный профессор Билл Рэнкин работает с Apple Education, внедряя инновационные методы обучения. Я видел, как в Торонто он «завел» несколько сотен ведущих преподавателей, начав свое выступление «Кратким экскурсом в историю осветительных приборов»! Кто сказал, что американцы чужды иронии? Объявив свою тему, он лучезарно улыбнулся и сказал: «Уверен, у всех вас эта проблема вызывает такой же пылкий интерес, как у меня!»

Затем он минут пять демонстрировал отличные слайды, наглядно пояснявшие, как на протяжении долгих столетий количество затраченной на освещение энергии становилось все меньше, а его качество все лучше – начиная от свечки и заканчивая первыми светодиодными лампочками.

Что он хотел сказать? Несколько важных вещей. В частности, он имел в виду, что в образовании «полезный выход» не связан напрямую с затраченной энергией, что масса усилий тратится впустую, что «просвещающий» эффект многих учебных курсов до сих пор немногим выше свечного, в то время как «электричество в сети» уже давно стало нормой.

Это тот Psycho Killer, с которого начал Билл Рэнкин. Он воспользовался яркой аналогией для иллюстрации главной идеи.

Прошу учесть: Билл исключительно опытный оратор, так что используйте этот прием, только если вполне уверены, что ваша тема выдержит сильную аналогию, что все необходимые сопоставления будут очевидны, а вы сами сумеете их должным образом подать.

Добивайтесь этого как сумеете – в любом случае ДНК вашего сообщения уже содержится во вступлении, будь то вопрос-провокация, на который вы сами потом дадите ответ, или яркая история, или емкий предварительный вывод. Это такой преинтересный анонс, который обещает, что дальше будет круто.

Куплеты и припевы

Ваше вступление было ярким и захватывающим. Отлично. Мы, кроме того, посеяли во вступлении семена главной темы, которая пойдет рефреном, будет повторяться, как припев, становясь все отчетливее и полней. Припев – это то, что *все должны запомнить*.

«Творчество и подражание» – я многократно выступал на эту тему. Нередко я начинаю с простого эксперимента. Ставлю кавер-версию общеизвестной песни, но без припева. Шарлин Мари Маршалл поет Satisfaction группы Rolling Stones, намеренно убрав припев. Ну чтобы идея одиночества на жизненном пути звучала по-новому. Так вот, практически никто, кроме древних, замшелых фанатов Rolling Stones, не узнает эту композицию. Вот вам

судьбоносное решение – *донесите до публики припев*, бог с ними, с остальными идеями, люди их все равно забудут!

Из оригинальной песни Stones, мы, как выяснилось, помним только припев: «I can't get no... satisfaction!» Урок прост – важен сильный припев. Настойчиво повторяйте суть, подтверждайте ее слайдами и словами, и пусть те, кто вас сегодня слушал, невольно будут повторять это по дороге домой. Это неплохой результат, согласитесь.

Один мой знакомый, весьма харизматичный учитель математики, использует «эффект припева», когда объясняет квадратные уравнения. (Да, математики тоже жгут!) Объясняя теорию – текст своей песни, – он неизменно имеет в виду припев. В каком смысле? В смысле практического применения в науке, технологиях и строительстве. Его припев – в том, чтобы класс навсегда запомнил, что эти абстрактные знания *вот так и вот сляк* полезны и востребованы, и он подтверждает это примерами из реальной жизни.

Любая интересная история вне идеи практического применения уплывет из памяти аудитории как бумажный кораблик. Но люди запомнят ваш припев, если он будет внятным и отчетливым. И даже начнут ему подпевать, хотя бы и про себя.

Припевы в духе «и что?»

Один тип припева – это переход «ну так что?». Вот я подал группе некую идею, или ввел понятие, или процитировал и разобрал песенную строфу. Теперь мне нужно вернуть их обратно к главной мысли, к припеву. Иногда я задаю им вопросы вроде таких – то, что я сейчас сказал:

- Понятно?
- Узнаваемо?
- Полезно (теория применима на практике)?

Куплет – это теория, а припев – обобщение и возможность связать ее с практикой и личным опытом аудитории. Напишите правильный куплет – и, возможно, публика встретит его одобрительным: «Да! Да! Да!» Но на всякий случай повторяйте свою главную мысль еще и в припеве. В отличие от песни, слова вашего припева не обязательно должны быть все время одни и те же, но он должен усиливать ваше основное сообщение.

Нарушайте правила

Талантливые музыканты часто нарушают правила. Пол Маккартни начал свою знаменитую песню Can't Buy Me Love с припева и повторил этот трюк в Eleanor Rigby, претендующей на звание самой запоминающейся поп-песни всех времен.

Вопрос-ответ

Мой коллега Роберт Магуайр блестяще умеет завладеть аудиторией. Он часто занимается коучингом с менеджерами по продажам, которые заняты стратегическим контролем покупательного спроса. Магуайр использует против них их же методу – заставляет сосредоточиться на одной конкретной переменной – на цене. Следуя их отработанной стратегии,

он проводит контрольный опрос, выясняя их мнение, а затем переходит к припеву: «Кто всему голова?» Это и есть «вопрос-ответ», хорошо известная структура, которую используют, например, в блюзе, госпелах и хорале. Это также базовый компонент для R&B и соула.

Роберт спрашивает:

– Кто всему голова?

Аудитория бурчит:

– Закупка.

Затем он разбирает следующий пример, и опять:

– Кто всему голова?

– Закупка.

Припев с каждым разом все больше набирает силу. Это одна из самых ярких, действенных бизнес-презентаций, какие мне доводилось видеть, – и очень запоминающаяся.

Я вовсе не хочу сказать, что сильного припева достаточно. Конечно, без содержательных куплетов он – просто дырка без бублика. Сказать я хочу, что начинать план будущего выступления надо с того, чтобы продумать припев. Все остальное крутится вокруг него, он – сжатая суть вашего сообщения.

В куплеты, они же основные части вашей лекции, тоже можно «добавить рока», и тогда они станут почти такими же запоминающимися, как припев. Для этого мы будем использовать «сильные аккорды» историй и словесные картинки, о чем я пишу в главе 3. А сейчас – припев, припев, припев.

Вместо термина «припев» можно использовать слово «крючок». Что-то цепляющее. Хорошо помогают рифмы – как в известной речи адвоката Джонни Кокрана в защиту О. Джей Симпсона, которого обвиняли в двойном убийстве. «Перчатка на Симпсона не налезает – так пусть же суд его оправдает» – так он сказал. И ведь оправдали!

«Перемены» – излюбленное словечко бизнесменов. (Смысл его зачастую довольно туманный.) Я как-то помогал клиенту написать большую речь, в которой он готовился объявить о чудесных грядущих переменах в своей компании. И вдруг случайно наткнулся на любопытное исследование: среди тех пар, которые как бы плавно «скользнули» в совместную жизнь, гораздо выше процент расставаний, чем среди тех, кто изначально принял осознанное решение жить вместе. Рифмованная фраза стала частью его заключительного вывода: «В будущее нельзя бездумно скользить: за нами – решить, каким ему быть».

Этот емкий слоган вобрал в себя суть его месседжа и стал удачным припевом ко всему выступлению.

Переход (или middle-eight)

Переходы помогают возвращать внимание аудитории и поддерживать с ней контакт.

В музыке переходом называется короткий кусок песни, чаще всего где-то в середине, нарушающий предсказуемое развитие основной темы. Он связан с ней, но при этом может идти в другой тональности, особенно если это вокальный или гитарный блиц. Понятно, зачем он нужен: чтобы усилить эмоциональное воздействие песни и разнообразить ее.

В песне Дэвида Боуи *Changes* есть отличный переход. Когда он поет «Странные чары чаруют меня...», то изящно отклоняется от главных куплетов/припева. А заодно раскрывает свою суть: человек, которому интересна жизнь, всегда созвучен своей эпохе. Порой он ее даже предвосхищает.

Современные музыканты, скажем, дуэт *Beach House*, отлично владеют переходами. Их потрясающий альбом *Bloom* – один сплошной переход, который не перестает изумлять даже после нескольких прослушиваний.

Автор New Musical Express Мэттью Хортон отмечает важность перехода: «Что бы там себе, черт их подери, ни думали музыканты, мы-то все уже все поняли – через переход. Мы, конечно, страстно ждем припева, но переход дал нам все... порой это так на редкость красиво, это такая свобода и столько вариантов трактовки... особенно в лучших его образцах, когда переход – тот стержень, на котором держится классическая песня».

Здесь нет четкого, определенного формата. Переход нередко зовут также middle-eight, но в нем не всегда восемь строк, и он не всегда находится точно в середине композиции! Так что для простоты дела: мы будем рассматривать его как жердочку, как связующее звено, необходимое для того, чтобы не утратить доверия и интереса аудитории.

Интрига побочного сюжета

Ваш переход, ваш eight-middle, может быть разнообразным. Он может стать побочной сюжетной линией, новым интригующим сюжетом, а может просто сработать на те идеи, которые вы заявили как главные.

Мэтт Дикинсон – режиссер и автор целого ряда фильмов. Его тема – выживание в экстремальных условиях. Он покорил Эверест вместе с группой альпинистов, о которых снимал свой фильм. На его счету более сорока путешествий в дикие, неизведанные места, где надо уметь быстро принять правильное решение, потому что это вопрос жизни и смерти. К счастью, Мэтт принимал правильные решения! Помимо всего прочего, он очень востребованный профессиональный докладчик. Его ключевые темы: работа в команде и рискованный менеджмент. Обе очень интересны менеджерам высоких рисков, которые успешно применяют его разработки в своих компаниях.

История о его восхождении на Эверест полна неожиданных моментов. И примерно в середине сюжета возникает переход eight-middle:

«Я отклоняюсь в сторону от своего главного сюжета о восхождении на Эверест, чтобы рассказать о трагической гибели альпиниста по прозвищу Зеленые Ботинки. Мы нашли его на вершине горного хребта. До этого я говорил о своем личном опыте восхождения, но сейчас хочу, чтобы вы познакомились с его историей. Вы узнаете о том, как роковая последовательность событий привела в итоге к смерти этого талантливого альпиниста. Вы будете сопереживать и эмоционально самоидентифицироваться с новым героем. Я считаю, что эта смена точки зрения помогает моей презентации, давая публике отдохнуть от моего повествования».

А потом Мэтт опять возвращается к истории своего путешествия, порой снова отходя от главной темы и вводя новые переходы об образе жизни, обычаях и верованиях шерпов, народности, живущей в Восточном Непале, без которых у большинства альпинистов не было бы никакой надежды покорить Эверест.

В рассказе Мэтта об Эвересте переход гармонично сочетается с основной темой. В тот момент, когда внимание публики уже завоевано, появляется возможность добавить интенсивности и динамичности. Интересный переход, особенно если он подкреплен сильным видеорядом, может глубоко зацепить слушателя, а также пробудить любопытство. Я чуть было не написал, что он должен изумлять, но это было бы преувеличением. Привлечение интереса слушателей является наиболее достижимой целью для большинства из нас. Любопытства более чем достаточно.

Ваш переход

Вы можете создать свой собственный переход, приведя пример из своей жизни, добавив колорита и деталей. Урок школьной истории о лорде Нельсоне можно сделать более интересным, если посвятить пару минут сплетням о его возлюбленной, леди Гамильтон. Это не должно делаться с единственной целью расшевелить учеников шестого класса (хотя расшевелить обычный шестой класс очень непросто), но должно работать на смену настроения, попутно расширяя их кругозор по части общественных и сексуальных нравов той эпохи.

Ни в коем случае *не затягивайте свое соло*. Иные спикеры думают, что это их шанс блеснуть – что и вправду так – и впадают в излишние подробности. Я встречал докладчиков, особенно из стран Южной Европы, так увлекавшихся переходами и отступлениями, что в итоге их слушатели напрочь забывали о главной теме доклада.

Может, у них были плохие переводчики, и, кроме того, я знаю, что культурные нормы общения весьма разнообразны. Английский язык не такой музыкальный, как романские (за исключением цитат непосредственно на латыни). По-английски надо говорить коротко и внятно. Если у вас не самый мелодичный голос и не самый захватывающий сюжет – будьте лаконичны. Переход не обязательно должен напрямую перекликаться с вашей темой, но ассоциативно он непременно должен ее поддерживать и развивать.

Минорные тональности и эмоциональный настрой

Переход может быть исполнен в минорной тональности. Общеизвестно, что мажорные тональности – смелые, гордые и торжественные, а минорные – сдержанные и грустные. В песне *My Old Man* Джони Митчелл нежно поет о своем возлюбленном в миноре, а потом использует другую минорную тональность в переходе. Вам передается ощущение неуверенности и горечи – минор мрачнее и содержательнее.

В бесконечно оптимистичном мире профессионального спикинга переходить в минор – это риск. И все же периодически это надо делать! Я не согласен, что минорная часть должна быть грустной – минор просто более задумчивый, он дает вам пространство для выражения сомнений, которые вы вслух высказываете по поводу своей главной темы, – это старинный ораторский прием, позволяющий привлечь внимание слушателей. А потом вы вновь возвращаетесь к припеву.

Выразить сомнение – не значит принизить пафос сообщения. Это придает глубины и, более того, является необходимой оборотной стороной твердой уверенности. Вы можете описать свое беспокойство по поводу уровня исследований данной проблемы или ваше сожаление, что мы по-прежнему находимся лишь на подступах к ее решению – например, о поисках лекарства от рака.

Можно также описать те моменты, когда вы думали, что находитесь на ложном пути, и спрашивали себя, верен ли ваш изначальный посыл.

Аргументы *от противоположного* могут пустить вашу творческую мысль в новом направлении. Когда я говорю о преданности потребителя некоему бренду, я могу зайти и с противоположной стороны: а почему потребители должны быть верны нам, если мы не верны им?

Не уделяйте этому слишком много времени, иначе это *и впрямь* снизит пафос основной идеи. Но если все будет сделано должным образом, то ваша аргументация станет ярче, глубже и полней. Вся песня может быть исполнена в миноре. Взять, к примеру, первый хит

Стилли Дэна Do It Again. Но в презентации я предлагаю приберегать минор для коротких отступлений-размышлений.

Всегда ли нужен переход? Нет, я слышал недавно несколько великолепных песен (не спрашивайте каких), где были только куплет, припев и интересная гитара, а у некоторых не было и припева. Тем не менее полезно знать об этом приеме – это эффективный способ внести разнообразие, то есть держать слушателей в напряжении.

Развязка: кода и финал

Как закончить презентацию или школьный урок?

Хотя большинство презентаторов и учителей знают, что так делать не надо, они все равно очень часто совершают эту ошибку: в конце своего выступления подводят итоги, суммируя все вышесказанное, и еще раз выделяют важные моменты. А их слушатели мысленно уже покинули помещение...

Вот обычный пример плохой концовки. Докладчик бормочет: «Как жаль, что время вышло» (слушатели, возможно, считают ровно наоборот) и говорит:

– Ну-у... э-э-э... Вот, наверное, и все. Пора заканчивать. Всем спасибо. К сожалению, у нас не осталось времени на вопросы. Или осталось? Нет, извините, время вышло.

По моему опыту это происходит слишком часто. Хороший спикер никогда не расстанется с аудиторией *на такой ноте*. (Обратите внимание, как идеально здесь подходит музыкальный термин.) Концовки должны быть ударными, запоминающимися – но никто не вспомнит резюме, состоящее из перечня базовых идей.

Хорошая кульминация песни или речи – та, что продолжает звучать в нашей голове, когда исполнитель уже умолк. Мощная песня Radiohead Paranoid Android и без того интенсивно воздействует на нас, а уж пронзительный гитарный финал и вовсе выводит ее на какой-то запредельный уровень.

Начните с кульминации

По всей видимости, большинство программ бизнес-тренинга руководствуются неписаным правилом, согласно которому в них необходимо включать знаменитую иерархию потребностей Маслоу – от физиологических до потребностей самоактуализации. Я заметил, что, когда дело доходит до самоактуализации, обычно объявляют перерыв на ланч. Возможно, дело в том, что это самый трудный – хотя и самый интересный – аспект человеческой мотивации. Я предлагаю *начинать* с самоактуализации, а затем вернуться к ней (до ланча у вас масса времени).

«Кода» – термин, обозначающий конец песни (от *ит. coda* – «хвост»). Каждый справляется с ней по-своему, некоторые подходят к коде с шумом и грохотом, некоторые – как бы невзначай, будто нарочно отвлекая внимание. В этом смысле я рекомендую послушать совместную работу ироничных Sparks и шотландских арт-рокеров Franz Ferdinand, FFS. Номер называется Jonny Delusional. Перед финалом они долго держат паузу, а потом следует мощный финал. Пауза служит к нему очень неплохой подготовкой, надо признать.

Крецендо

Как же добиться такого же мощного завершения?

Профессор Оксфордского университета Колин Майер читает невероятно увлекательные лекции по макроэкономике и банковскому делу. Рассказывая о своей книге «Твердое обязательство» (Firm Commitment), он анализирует захват финансовых институтов классом управленцев, отмечая, что многие наши банки были основаны людьми с острым чувством социальной справедливости – Эндрю Карнеги, квакерами, братьями Леман и т. д.

Его кульминация? История о главе банка Barclays, Бобе Даймонде, который предстал перед комитетом Казначейства после череды скандалов, в частности попытки манипулировать ставкой межбанковского кредита LIBOR. В конце жесткого разговора его спросили:

«Вы знаете, на каких принципах был основан банк, который вы возглавляете?

– Э-э-э... Боюсь, что нет.

– Тогда позвольте вам напомнить. Это прямота, честность и порядочность».

Возможно, у вас нет такого удачного примера, но если вы создаете интригу и берете один из основных пунктов другой части презентации, то уже обеспечили себе мощный финал. Кроме того, достоинство короткого рассказа Колина Майера заключалось в том, что он передавал основную мысль оратора.

Заканчивайте на высокой ноте

К концу выступления может повыситься и интенсивность подачи материала. Но как сделать концовку более запоминающейся? Для меня за десять минут до окончания часовой презентации наступает момент, когда требуется сделать паузу и сосредоточиться. Я могу мысленно сказать себе: «Мощный финал». И в любом случае немного «повышаю градус». Если вы говорили спокойным тоном, пора добавить громкости. Если вы находились в глубине сцены, нужно приблизиться к зрителям. Успешный концерт подводит публику к кульминации, как бы приглашая: «Подходите ближе – включайтесь».

Я люблю заканчивать на такой же высокой ноте. Это может быть искренняя и эмоциональная благодарность публике, но если вы ошибетесь с интонацией или произнесете заранее подготовленную фразу, слушатели это почувствуют. Обмануть музыкальную струнку их мозга не удастся: ваш тон создаст либо гармонию, либо диссонанс в обход радара рационального мышления.

Подойдет также уместная история с забавной кодой – но только не шутка. Разве что эта шутка самая смешная из всех, которые вам приходилось слышать. В большинстве случаев вы можете влиять на реакцию слушателей, но заставить их смеяться в нужных местах очень трудно. Возможно, вы посчитаете меня занудой, но я часто наблюдал, как проваливаются исполненные благих намерений попытки – в том числе мои собственные – «растопить лед» и с помощью юмора закончить выступление.

Подвести публику к кульминации нужно именно в тот момент, когда она считает, что все закончилось. Подумайте о завершении после завершения. В некоторых песнях музыка смолкает, и вы думаете, что композиция завершена, но через одну, две или три секунды – большое время для такой краткой истории, как песня, – мелодия звучит снова, подводя к еще более мощному крецендо.

Когда слушатели встают, собираясь уходить, я могу обратиться к ним:

«Прошу прощения, но вам не кажется, что мы что-то забыли?».

Они снова садятся в легком недоумении, и я напоминаю им вопрос, который прозвучал, но остался без ответа. (Комики и сказочники называют этот прием «возвратом».)

Я предлагаю слушателям озвучить свои ответы, а затем либо произношу вдохновенную тираду на эту тему, либо полностью меняю ритм: сажусь на стул и повторяю основные пункты своей речи, тихо и доверительно. Завершение может быть громким и страстным или, наоборот, «акустическим».

Примитивно? Да, если вы – или я – действуете шаблонно. Подумайте, как добиться того, чтобы финал вашей речи наводил на размышления, создавал дружескую атмосферу или побуждал к действию.

Например, если у вас хороший музыкальный слух и вы предпочитаете классическую музыку, можно использовать разный темп, как в адажио и анданте, переплетение мотивов, а затем возвращение к главной теме. Но если для вас – как и для меня – это слишком сложно, обратитесь к популярной музыке, и успех будет гарантирован.

Боб Марли однажды заметил: «В музыке есть прекрасная вещь – когда она попадает в тебя, ты не чувствуешь боли». К такому же эффекту вы должны стремиться в своем выступлении.

Не увлекайтесь

Если вы воспримите данный совет буквально, результат может оказаться немного неуклюжим. «Сейчас будет куплет – пойте со мной» – это слишком очевидно. Хороший оператор отличается тем, что вы не замечаете его работы, а просто смотрите туда, куда направлена камера; точно так же эти элементы презентации должны быть почти невидимыми. Разумное их использование повлияет на аудиторию, но она этого не заметит – а вы почувствуете положительный эффект.

Речь как музыкальный альбом

Я специально заострил внимание на структуре трехминутной песни и надеюсь, что вы оценили ее эффективность. Многие ораторы успешно используют элементы этой структуры – осознанно и неосознанно. Представьте это так: вы анализируете всю лекцию с точки зрения аудитории, в первую очередь обращая внимание на то, что увлечет слушателей.

Для создания связной речи можно использовать и другую структуру – например, как в музыкальном альбоме, где важен порядок треков. Проводя коучинг, я предлагаю несколько структур, и люди выбирают ту, которая больше подходит их материалу – и им самим. Структура очень важна – это карта для слушателя и основа для лектора или преподавателя, которой нужно придерживаться. Тем не менее я должен признаться, что серьезные рекомендации на эту тему вызывают у меня скуку. Возможно, у вас тоже. Тогда попробуйте следующее...

Упростите. Не уподобляйтесь интеллектуалу из анекдота, делавшему заказ в ресторане: «...и в-девярых...» Я бы ограничился четырьмя пунктами. У Гэри Ларсона есть на эту тему прекрасная карикатура: ученик в классе поднимает руку и спрашивает учителя: «Можно мне уйти? Мой мозг уже заполнен».

Простота не означает примитивности. Многие простые выступления чрезвычайно эффективны, как и многие простые продукты (например, аспирин или велосипед).

Простота эффективна

Одна из композиций Дэвида Боуи из альбома Low называется «Звук и образ». Другие музыканты приводят эту композицию как пример простоты песенной структуры. Ее легкие волны очень искусно создают настроение. Это образец создания звукового образа, простого и понятного.

Дилан как-то заметил, что предпочитает простую структуру песни, потому что она облегчает выражение чувств. Примеры простой структуры выступления:

- прошлое/настоящее/будущее;
- тезис/антитезис/синтез;
- почему?/что?/как мы узнаем, что добились желаемого?

Или еще проще:

- трудности/решения;
- проблемы/возможности;
- заблуждения/факты.

Выступление также должно быть *связным*, что снова отсылает нас к структуре музыкального альбома. Представьте это так: если вы просто излагаете свои мысли, словно «лучшие хиты», не соединяя повествованием, то потеряете их.

Избегайте выступлений в стиле «лучшие хиты»

В Оксфорде я присутствовал на лекции одного из известнейших ученых, который построил свою речь в форме сборника «лучших хитов». Начал он так: «Я собираюсь вкратце осветить десять тем, которые занимают меня в настоящее время». Слушатели с благодарностью восприняли слово «вкратце», но само выступление было сумбурным и сбивало с толку.

Ему бы очень помогло повествование, соединяющее основные пункты, или вехи, объясняющие связь между ними. Именно это я понимаю под словом «связность».

Лучший способ проверить выступление на связность – задать себе вопрос: «Знает ли аудитория, как этот раздел связан со следующим?» Для вас это может быть очевидным – но слушатели уже потеряли ориентир.

Не забывайте о старом правиле, применяемом в науке и при сдаче экзаменов по математике: *показывать процесс*. Именно это вы должны делать: поделиться своими мыслями о том, как данный пункт связан со следующим. Логические связи можно устанавливать с помощью вопросов: «Если *x* верно, то каковы будут последствия?» или «До этого момента мы рассматривали само правило; можете ли вы назвать исключения?». Вопросы превращают пассивных слушателей вашего рассказа в активных участников рассуждений.

Однако следует соблюдать меру – в противном случае ваше выступление будет напоминать телешоу, в которых сотрудники студии поднимают плакаты «Смех!». Иногда можно

удивить слушателей интересной историей, образом или необычным примером, а затем поместить его в общий контекст и связать с материалом выступления. Это ваш альбом.

Психологика

Какова логика, объединяющая последовательность песен в альбоме? Бизнес-тренер Брайан Уэллер называет ее «психологией». Возможно, вы не сможете найти рациональное объяснение, почему несколько песен – вспомните такие знаменитые альбомы, как Pepper, Déjà vu, Pet Sounds, In Utero, Jagged Little Pill или My Beautiful Dark Twisted Fantasy, – составляют единое целое, но на эмоциональном уровне вам все понятно. Психологика – это интуитивная, эмоциональная связь, которая скрепляет ваш материал. Работая над выступлением, постарайтесь понять:

- Выглядит ли оно как целостный набор идей?
- Насколько плавно одна идея перетекает в другую?
- Есть ли резкие скачки между темами или уровнями сложности?

Порядок треков в музыкальном альбоме может зависеть от темпа, тональности, настроения или других переменных; пара первых треков должна завладевать вниманием наподобие «вступительных тактов» песни, и у слушателя должно возникнуть желание познакомиться со следующими композициями. Один из способов придать своему выступлению звучание «целого альбома» – это репетиция «за один прогон».

Вы можете соединять части своего выступления подобно фрагментам пазла, но последняя репетиция должна проходить *в один прием*. Целостность альбому придает именно психологика настроения и стиля в момент записи. Это лучше любых приемов позволит вам поддерживать связный рассказ и нужное настроение. Кроме того, вы сможете «прополоть» ваше выступление, избавив его от всего лишнего.

Вы вполне справедливо можете возразить, что альбом Sgt. Pepper представляет собой пестрый набор самых разных стилей. Рок, поп, варьете, психоделия, индийская рага и т. д. Убедительность этой точке зрения добавляет тот факт, что Beatles, по всей видимости, оставили порядок песен на усмотрение продюсеров: барабанщик Ринго Старр заметил, что только два первых трека объединены по смыслу. Тем не менее, несмотря на разные источники звучания песен, альбом обладает качеством, которое критики называют «нарративным единством». Он выглядит единым целым, поскольку отражает разнообразные психоделические практики, которые исследовали и музыканты, повинаясь духу времени.

Точно так же ваша презентация будет содержать то, что вы знаете и во что вы верите сейчас, и она нуждается в нарративном единстве, чтобы связать все это воедино. Или ваша речь больше похожа на набор лучших хитов? Тогда вам не помешает немного претенциозности – сделайте ее частью единой концепции или всеобъемлющей идеи.

Если вам удастся увлечь людей, они вряд ли станут интересоваться, как вам это удалось. Смелее. Джон Леннон так объяснял, почему поклонники считали Pepper концептуальным альбомом: «Он работает потому, что мы *сказали*, что она работает!»

Три акта одной пьесы

Многие драматурги и сценаристы используют хорошо известную *трехактную структуру*. Она имеет своих сторонников и своих критиков, но ее правильное использование делает ваше выступление похожим на пьесу или рассказ. Вот как это выглядит:

Акт 1: Контекст/фон/подготовка.

Акт 2: Действие *развивается*, доходя до конфликта, катарсиса или откровения.

Акт 3: Разрешение/резюме.

Из этой структуры становится понятным, что вам необходим увлекательный способ представления своей темы (акт 1). Акт 2 – самый длинный, и поэтому он должен быть разнообразным, а напряжение в нем должно постепенно нарастать. Акт 3 лучше всего запоминают слушатели – с какими мыслями они должны покинуть зал?

Трехактная структура часто используется в кинофильмах. Например, в картине «Тельма и Луиза» конфликт состоит в том, что женщины убивают насильника и уже не могут вернуться к прежней жизни. В вашем выступлении конфликт – конец акта 2 – обычно не столь драматичен, но это может быть история из жизни, образ или мысль, создающие внутреннее напряжение. Краткое, но не скучное повторение сказанного – идеальный способ повлиять на восприятие аудитории, закрепить материал в памяти слушателей.

Я могу рассказать, например, о том, как осознал возможность изменить установки людей, или привести пример преодоления враждебности, что заставляет устыдиться собственных предубеждений, ограничивающих творческое начало.

Следом идет развязка, или разрешение конфликта, – акт 3. Будем надеяться, что развязка у вас не такая трагичная, как у Тельмы и Луизы, которые бегут в Мексику, чтобы не лишиться свободы. Пора связать воедино все нити вашего повествования, окинуть взглядом проделанный путь и отметить вопросы, оставшиеся без ответа.

Мне приходилось слышать, как опытные ораторы строили рассказ о научных исследованиях наподобие сюжета «Тельмы и Луизы»; конфликт у них представлял собой момент озарения – или неудачи – группы исследователей на пути к важному открытию. Фильмы часто начинаются сценой из середины или даже из финала, после чего идет часть под названием «двумя годами раньше» – вы можете позаимствовать этот прием.

Музыкальные примеры: от Эминема до Базз

Не обязательно строго придерживаться трехактной структуры. Ваше выступление может состоять из пяти или даже семи частей, но у него *должна быть* структура. Примером такой структуры может служить песня Эминема Stan.

Начало (акт 1) описывает преданного, но разочарованного поклонника. Катарсис возникает за пределами основного диалога, когда звезда получает сообщение (конец акта 2). В конце главный герой осознает природу случившейся трагедии (акт 3).

Это не спойлер, и я не собираюсь пересказывать сюжет, – достаточно сказать, что в песне нет типичного для Голливуда счастливого конца. Stan – это нечто большее, чем напоминание о необходимости сразу же отвечать на письма; в песне есть развитие, подводящее к кульминации. Эминем блестяще использует трехактную структуру, а также выступает в роли двух главных героев, и ему вторит необычный голос Дайдо.

У Джоан Базз великолепный голос, и в полную силу он реализуется в песне Diamonds and Rust («Алмазы и ржавчина»), записанной в 1975 г. Эта превосходная композиция рассказывает о том, как после многих лет молчания ей позвонил Дилан, ее бывший любовник.

В первом акте он звонит ей из телефонной будки у дороги. Этот акт 1 задает тон – певица вспоминает свою любовь, подъемы и спады в их отношениях (алмазы и ржавчину), а потом момент наивысшего счастья, когда они оба были готовы умереть. Это конец действия – акта 2. Когда Базз произносит: «Я так тебя люблю», – на глаза наворачиваются слезы. Ее голос пронизан любовью и грустью.

И вот все закончилось. Невозможно начать с того, на чем они остановились: он может предложить все те же старые алмазы и ржавчину – но она уже за них заплатила, и ей ничего этого больше не нужно (конец акта 3).

Эти примеры помогут вам *почувствовать* историю, рассказанную в трех актах. Если вы ощутили необходимость добавить драматизма и напряжения в вашу речь, значит, вы слушали их не зря. Это две не похожие друг на друга истории, но оба музыканта умеют использовать структуру с максимальным эффектом.

Добавьте немного рока в «самопомощь»

Один из музыкальных жанров называется Slacker rock (в буквальном переводе «рок лентяев»), и каждый из нас немного лентяй, когда дело доходит до контрольных вопросов в книге, посвященной совершенствованию тех или иных навыков.

Будем откровенны. Сталкиваясь с такими вопросами, как «Где бы вы хотели быть через пять лет?» или «Можете ли вы составить список своих сильных и слабых сторон?», мы мысленно нажимаем клавишу «Пропустить». Мы либо захлопываем книгу, либо переходим к следующей главе.

Поэтому ниже приводится руководство для лентяев, как обращаться с разделом «О чем подумать и что сделать».

Я постарался навести вас на размышления, предложить интересные и полезные способы практического применения идей из прочитанной главы.

Кроме того, я предлагаю выполнить только одно или два задания. Выберите те, которые вам по душе и которые соответствуют вашему материалу. Они все связаны – попробовав одно, вы автоматически перейдете к остальным.

И наконец, я использовал разные каналы, которые мы задействуем при обучении: размышление, экспериментирование, использование воображения. Они обозначены так же, как органы управления музыкального центра:

-  обратная перемотка (размышления);
-  пауза (анализ);
-  воспроизведение (действие);
-  перемотка вперед (воображение).

Трехминутная песня: о чем подумать и что сделать

 Подумайте, насколько увлекательна ваша речь. Поставьте себя на место слушателей: в какие моменты вы хотите (если это необходимо), чтобы аудитория вам «подпевала»?

 Перейдите в формат твита: уложите суть своей речи в 140 символов. Попробуйте на следующей странице...

 Выделите такие «строительные блоки» своего материала, как сильное вступление, куплет, припев, переход и кульминация:

- вступительные аккорды;
- куплет (главные темы);
- припев (существенный пункт);
- переход (привлечение внимания и уместное отклонение от темы);
- кульминация или финал.



Вспомните свои предыдущие выступления. Насколько они структурированы и нарративны? Или это был набор заметок или положений, не образующих единого целого? Содержались ли в них фрагменты, в которых аудитория «выключалась»?



Подумайте: похоже ли ваше выступление на случайное собрание тем (лучшие хиты), или оно обладает нарративным единством (подобно музыкальному альбому)?



Выберите структуру как у песни. Прошрое, настоящее и будущее, три акта, – или что-либо другое. Структура обязательна – обозначьте ее ключевыми словами.



Обдумайте финал. Какими должны быть последние слова, которые услышат слушатели, с какими установками и с каким настроением они должны покинуть зал?

2

Подготовка площадки

Ваш личный райдер.

Ваш технический райдер (поучительная история про группу Van Halen и драже M&M's).

Осмотр площадки – воочию или через интернет.

Проверка звука, репетиции.

Изучайте – и игнорируйте – аудиторию.

Приступаем: первый прогон.

Площадку для выступления нужно непременно подготовить заранее.

Зачем вы вообще выступаете? Ответ вроде бы очевиден, но, поразмыслив о том, что вы вкладываете в идею спикерства или преподавания, – и написав свой личный райдер, – вы получите более подробное представление о том, что важно для вас и для аудитории. Вы, скажем так, отметите нужные пункты галочками.

Никто из музыкантов не работает без технического райдера – вам он тоже необходим. Страх сцены лучше всего преодолеть, проведя разведку на местности: как устроены сцена и зал, какая техника, кто слушатели. Технические моменты имеют большое значение. Много раз я видел, как выступающий появляется всего лишь за двадцать минут до выхода на сцену: он едва успевает настроить видеопроектор, слайды перепутаны, а микрофон фонит на каждом слове.

Ну, вам-то, конечно, ни к чему караван трейлеров, перевозящих аппаратуру. А все-таки у профессиональных музыкантов стоит поучиться – как они готовят пространство и слушателей к своему выступлению. А если вы заранее уверены, что никоим образом не можете исправить недостатки конкретного зала и сцены, ваше предчувствие непременно оправдается.

Мой опыт говорит, что можно очень сильно повлиять на ситуацию. Насколько успешным будет выступление, зависит от тщательной его подготовки, будь то в официальном лекционном зале или небольшом учебном классе. Вы будете более свободны и раскованны, если порепетируете прямо на месте.

Полезно также заранее настроиться на конкретную публику: есть несколько хороших приемов, мы о них поговорим. Кстати, помимо всего прочего, иногда это означает, что настроение публики надо игнорировать, черпая уверенность в том, что тема заслуживает внимания.

Наконец, очень важно сделать «первый прогон» как можно раньше: будет время обдумать все логические переходы и связи.

Ваш личный райдер

Выступления – моя профессия и мое ремесло, а подготовка к ним – важнейшая часть работы. Я обнаружил, что первым делом, даже еще до того, как вы наметите, о чем говорить, кому, какое будете применять оборудование, необходимо убедиться, что вы можете ответить себе на вопрос: *зачем* я вообще выступаю?

Понимание этого *зачем* очень упростит другие задачи презентации: *как* и *что* говорить. Несколько лет назад я составил свой личный райдер. Раньше я никому его не показывал, но, похоже, время пришло.

Итак...

Я уверен, что:

- Каждое выступление – уникально, неповторимо.
- Главное – привлечь внимание: зацепи их, заставь сопереживать, и они примут и тебя, и твой месседж.
- Энтузиазм заразителен.
- Интерактив возможен и желателен, даже если в зале несколько сотен человек.
- Публика хочет, чтобы все прошло успешно.
- В этот раз я выступлю лучше, чем в прошлый!
- «Добавить рока» можно в любую тему.
- Когда я перестану совершенствоваться, я уйду.

Да, когда я это написал, то почувствовал себя неловко. И вам не советую никому показывать – пусть это будет ваш личный райдер.

Последний пункт, насчет постоянного самосовершенствования, очень важен. У любого хорошего музыканта есть эта потребность – учиться, пробовать себя в чем-то новом или просто всякий раз играть лучше прежнего. Дэвид Боуи с самого начала хотел сказать свое, новое слово, но... лучше не будем вспоминать его хит 1967-го, The Laughing Gnome.

У группы The Band есть песня Stagefright. Возможно, она о Бобе Дилане, а может, и нет. Я в общем-то не страдаю боязнью сцены, но меня трогает строчка про то, что певец, едва закончив номер, хочет немедленно исполнить его по новой!

Со мной тоже так часто бывает. Редко когда все получается идеально, поэтому надо отмечать свои огрехи, чтобы исправить их в следующий раз: стремление к совершенству должно быть заложено в любое дело, и ораторское искусство не исключение.

В чем вы сильны

Создавая свой райдер, вы тем самым задаете четкие критерии, которые помогут оценить качество ваших выступлений. Вы скажете что-то новое, такое, чего никогда раньше не говорили? Насколько живо и свободно звучит ваша речь? Что вас вдохновляет в данной теме и как вы намерены заразить своим энтузиазмом аудиторию? Примерно такие вопросы надо себе задавать – и честно на них отвечать.

Еще один способ оценить свою манеру изложения – понять, в чем вы сильны. Здесь вам поможет обратная связь: коллега, который хорошо вас знает, может стать прекрасным советчиком. Мне, например, открыл глаза мой соведущий, с которым мы вместе делали презентацию: он сказал, что я все время стараюсь *показать связь* между теорией и практикой, между общим и частным, своими идеями и возможностью их применить. Прежде я об этом как-то не задумывался, а после его слов стал сознательно обыгрывать этот прием, что усилило его эффект.

И теперь я всегда прошу спикеров: определите, в чем вы сильны. Вот как некоторые из них это описали:

- Говорить просто о сложном.
- Шутить – к месту и по делу.
- Говорить убедительно.
- Вносить ясность в запутанную проблему.
- Да просто энтузиазм!

Поняв, в чем вы сильны, вы сможете это использовать, чтобы усилить воздействие на зрителя. Таков, в двух словах, мой совет. Мы же договорились быть краткими.

Ваш технический райдер (поучительная история про группу Van Halen и даже M&M's)

Когда звезд эстрады приглашают где-то выступить, они присылают организаторам мероприятия свой «райдер» – список требований, куда входит миллион пунктов: техническое обеспечение, кулинарные предпочтения, алкоголь и многое другое. Исполнители-перфекционисты весьма привередливы, в частности, потому, что не хотят забивать себе голову всякими бытовыми проблемами, а стремятся полностью сосредоточиться на выступлении. (Хотя, если вы, подобно Дженифер Лопес, включите в свой райдер гостиничный номер, обставленный белой, и только белой, мебелью, с огромным белым роялем и букетами белых роз, имейте в виду – это уже гордыня.)

Так при чем здесь рок-звезда Эдди Ван Хален? Его райдер, помимо обычных требований, прописанных очень подробно, содержал еще одну просьбу к организаторам: Ван Хален хотел большую плошку с шоколадными драже M&Ms – *но только без коричневых конфеток!*

Каприз? Если и так, то безобидный. Однако это был не каприз, а тест. Ван Хален много раз убеждался, что те организаторы, которые не выполняли это пустяковое условие, нередко игнорировали и куда более важные требования. Из-за чего порой возникали серьезные проблемы: однажды организаторы концерта не проверили прочность сценического покрытия и опор, прежде чем установить тяжелые колонки рок-группы и другое оборудование. Сцена рухнула.

В плошке с M&Ms были коричневые драже.

Может, это эксцентричный прием, зато действенный. Когда я планирую выступление, то за пару недель до него посылаю клиенту видеоклип. И не в аккуратном формате PowerPoint, а обычный MP4. К видеоклипу я прилагаю записку и прошу команду аудиовидеоинженеров включить его в основную презентацию. Это «тест Ван Халена»: если они игнорируют эту просьбу, я знаю, что и на другие моменты, такие как размещение плазменных экранов, расположение зрительских мест и т. д., они точно так же могут наплевать. Значит, я должен быть настороже. Однажды, например, в зале было грязно, микрофоны плохо работали, схемы рассадки слушателей не было. Они не отладили видео...

Я, может, и вовсе не буду его использовать, но такое отношение – сигнал быть максимально внимательным ко всем остальным деталям. И приехать пораньше, еще до того, как явится служба технической поддержки.

Вообще-то есть опасность впасть в крайность и увлечься этой игрой. С другой стороны, стоит сказать себе: «Вспомни про M&Ms и Ван Халена!», как все сомнения исчезают – да, необходимо все держать под строгим контролем. И не надо бояться упреков в перфекционизме. Мы каждый день сталкиваемся с тем, что приходится удовлетвориться оценкой «неплохо». А зря. Принимайте по одному «Ван Халену» несколько раз в день, и обнаружите, что стали на шаг ближе к совершенству.

Похвальное слово тотальному контролю

Микроменеджмент может быть полезен! Обычно считается, что такой стиль управления, когда начальство контролирует абсолютно все, – худшая ошибка, даже преступление руководителя. Микроменеджмент, дескать, принижает роль исполнителя и говорит о том, что руководство не видит общую картину и цель.

Однако же некоторые исключительно успешные топ-менеджеры тяготеют именно к этому стилю управления. Стив Джобс обладал даром предвидения, что сильно повлияло на развитие тех областей, где он подвизался, но про него было известно – он ни за что не запустит новую разработку в производство, пока не убедится, что все идеально, что каждая мелочь соответствует изначальной задумке. Будь то расположение клавиш, цвет, логотип – все должно было быть превосходно.

Хотя некоторые и страдали от его жесткой манеры вмешиваться во все подряд, для остальных это было уроком. И внимание к каждой детали стало неотъемлемой частью корпоративной культуры. Когда Apple проводит конференции – у них все выверено, вплоть до размеров шрифта логотипа. В чаше с M&Ms не должно быть коричневых драже.

Что должен отметить спикер в своем райдере:

- Микрофон. Какой именно? Ручной, беспроводной, петличный и т. п.
- Чей компьютер – ваш или их?
- Подиум. Есть? Нет?
- Ручной пульт управления или связь с командой аудиовидеоинженеров?
- Расположение экрана (если разместить его в стороне и под углом – будет больше внимания на вас и т. п.).
- План зала.
- Кабели, провода, компьютеры.

Конечно, это не полный перечень. Все пункты, а в особенности последний, можно уточнять бесконечно, со спецификациями VGA-кабелей, коннекторов, адаптеров и т. п. Это, кстати, одна из величайших загадок – почему в беспроводном мире так много проводов?

Какое слово вам меньше всего хочется услышать от техников? «Должно». Это сигнал тревоги. «Это *должно* работать», «это *должно* включиться»... Вот тогда мне хочется превратиться в суперзвезду и закричать: «Должно – не значит работает! Этого мало!» И спросить себя, в чем мой прокол, почему я заранее не обозначил свои требования предельно ясно.

Здравый смысл, как заметил Пикассо, порой вредит творчеству. Но в нашем случае он только на пользу. Составьте подробный список, а потом вычеркните лишнее, оставив только то, что необходимо. Будьте вежливы, но умейте жестко настоять на своем, чтобы не сомневаться: устроители тщательно вникли в ваши инструкции.

Осмотр площадки – воочию или через интернет

Джейк Стивенсон готовит выступления для одной из самых знаменитых мировых рок-групп. Еще до концерта он несколько раз приезжает на место, где будут выступать его наниматели. Проверяет абсолютно все: надежность подмостков, освещение, звук, маршрут, по которому группа идет на сцену, силовые кабели, зоны видимости для разных зрительских секторов и т. д.

В нашем случае такой уровень подготовки нереален, да и не особенно нужен, если выступать предстоит перед пятью менеджерами из отдела маркетинга крупного ретейлера или перед студентами. Нет группы поддержки, мало возможностей для зрелищной пиротехники, качество звука не идеально. Но, конечно, звук и видео уже проверены, зал подготовлен, а больше вроде ничего сделать нельзя.

Ошибаетесь. Как раз здесь тот профессионализм, который лежит в основе подготовки концертов мегазвезд, может нас кое-чему научить.

Если получится – загляните на площадку лично, как Джейк Стивенсон. Но вот у меня, например, многие выступления проходят за границей, и я никак не могу проверить подго-

товку конференц-зала в Шанхае, перед тем как встречусь там с двумя сотнями слушателей. Я делаю это через интернет – смотрю планировку зала, связываюсь с производственной командой (если таковая имеется), общаюсь с заказчиком. Проявить дотошность а-ля Джейк не всегда возможно, но уж точно можно поговорить с кем-то из тех, кто уже выступал на этой площадке.

Как Мик и Кит готовились к Гластонбери

Когда в 2013-м Rolling Stones готовились выступить на знаменитом музыкальном фестивале в Гластонбери, Мик Джаггер усиленно занимался с персональным фитнес-тренером. Узнав об этом, гитарист Кит Ричардс заявил, что тоже хочет быть в форме – и хочет быть уверен, что все его «зажигалки заправлены».

После чего он и остальные участники группы неделями оттачивали свою двухчасовую программу. Stones, может быть, самая успешная рок-группа всех времен, но они по-прежнему репетируют как проклятые. Музыканты так развивают мышечную память на этих прогонах, что во время концертов играют почти автоматически. Для спикеров этот способ тоже годится.

Можно заранее наметить, какой атмосферы вы хотите добиться на данном конкретном выступлении – максимально интерактивной или более пассивной, когда вас просто внимательно слушают. Этот выбор должен быть поддержан всеми доступными средствами. Чтобы стимулировать творческий диалог, а это возможно даже с большими группами из нескольких сотен человек, нельзя рассаживать публику по рядам, как в кинозале. Попробуйте круглые столы в стиле кабаре или низенькие кофейные столики, вокруг которых можно посадить по несколько человек. Высокая, отдаленная от публики сцена тоже не способствует взаимодействию со слушателями.

Это те вещи, на которые вы можете повлиять. От них зависит, как музыка вашего выступления будет воспринята публикой.

Никогда не приходите на площадку всего лишь за полчаса до начала, надеясь, что все сложится удачно. Так не бывает. Если перед самым началом выступления вы все еще проверяете слайды и отлаживаете микрофон, это признак непрофессионализма. А если слушатели начали приходить заранее? Кроме того, это создает излишнюю нервозность и отвлекает вас от психологической подготовки к выступлению.

Я знаю, что рисую слишком мрачную картину, и надеюсь, что все будет гораздо лучше, особенно с хорошими организаторами. Но, по моему опыту, «надеяться» недостаточно. Очень полезно провести спокойную ночь перед тем, как вы будете выступать на хорошо подготовленной площадке. Это придаст вам уверенности и поможет расслабиться. Ваше сознание само сосредоточится на том, что вам предстоит завтра: на основной идее, которую вы хотите донести, на способах ее подачи и, конечно, на публике.

В процессе подготовки площадки я прежде всего профессиональный грузчик и монтировщик, а уж потом спикер. Я буду сам переставлять столы, стулья, трибуну или что еще потребуется, лишь бы создать наилучшие условия для максимально успешного выступления. Ничего, можно и мебель самому подвигать, если это нужно для дела.

Немного паранойи

В том, что касается площадки, у меня есть золотое правило: я требую, чтобы помещение подготовили накануне вечером. Это особенно важно, если предстоит выступать в отеле: большинство отелей клянутся, что их бизнес – конференции, но на самом деле их главное занятие – предоставлять кров и еду. Персонал может не знать о мультимедийной системе с верхним проектором и, возможно, отдал установку аудиовизуального оборудования на аутсорсинг сторонней компании, а та всучила им устаревшую систему, работать с которой никто в отеле не умеет. Лучше узнать это за день, чем за пять минут до выступления.

Если ваши пожелания выполнены и площадка готова накануне вечером, вы можете порепетировать в реальных условиях!

Но неужели подготовка площадки – всего лишь материальная основа? Да, хотя готовить почву необходимо. Само по себе это не гарантирует блестящую презентацию, точно так же как хорошая обложка компакт-диска не гарантирует потрясающего альбома – но ее отсутствие может навредить. Воспринимайте подготовку пространства как настройку, которая позволяет не отвлекаться, расслабиться и сосредоточиться на деталях выступления.

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.