

КОНТАКТ С АУДИТОРИЕЙ

Дело было в поселке Нахабино Московской области, в 10 часов утра в воскресенье. Меня пригласили выступить на какой-то встрече со своей стандартной одночасовой лекцией на тему презентаций. (Я постарался кое-что узнать о своей аудитории, хотя на самом деле никогда не знаешь, кто будет сидеть в зале, пока сам не увидишь.) Итак, кто были моими слушателями на этот раз? Я осмотрелся и увидел примерно 50 человек из самых разных регионов России, большинство из которых мужчины в деловой одежде. Я напому: дело было в воскресенье утром, в загородном клубе, а люди были в костюмах и при галстуках. Это означало, что я обречен. Это была не моя аудитория.

Все они в свое время проходили по президентской программе. Эту программу основал в 1997 г. первый Президент России Борис Ельцин с целью обучить (или лучше сказать создать еще несуществовавший тогда класс) молодых российских менеджеров. И вот прошло 13 лет, и я здесь. Большинству из них было под 40 лет и более, это были в основном владельцы предприятий мелкого бизнеса и руководители из регионов, что намного беднее Москвы. Какие презентации?! Какой сторителлинг?! Какой дизайн слайдов?! Их умы были заняты другими вопросами: дети, кредиты... О реальной жизни они наверняка знали гораздо больше, чем я. Кто я такой, чтобы их учить?! Моя аудитория, как правило, намного более свободная и продвинутая. Как назло, мне не удалось настроить свой ноутбук так, чтобы я мог заранее видеть следующий слайд. Экран был очень маленький, проектор — бледненький, кабели к ноутбуку не совсем подходили и мои слайды выглядели бледно-зелеными.

Я представился и назвал хештег в Твиттере. «Кто из вас пользуется Твиттером?» — спросил я. Никто. Ни один человек! «Кто знает, что это такое?» Они все сказали, что знают, но я думаю, они просто слышали в новостях что-то типа: «Президент Медведев написал в своем Твиттере...».

«У них просто не остается времени на Твиттер, — подумал я. — Это явно не моя аудитория». Но я начал говорить. Два парня кавказского вида, сидящие прямо в первом ряду, продолжали свою оживленную беседу. В шуточной форме я попросил их заткнуться. Они ответили, что «они

из Дагестана». (Если вы в курсе ситуации, то наверное, понимаете, что их слова звучали как немного завуалированная угроза. Я был в курсе.) Уровень адреналина у меня подскочил выше крыши. Надо полагать, именно это мне и нужно было в то воскресное утро.

«Отличная проверка для моей презентации, — сказал я себе. — Если я не смогу наладить контакт с этой аудиторией, то я просто трепло». К счастью, тема была довольно стандартная, и я знал, что мне нужно говорить. Но затем появилось странное ощущение: в тот самый момент, когда я собирался произнести какую-то фразу, я понимал, что она не сработает. Не то чтобы она была неверной — она просто получалась пустой. Я ее не чувствовал. Она звучала бессмысленно. Но было уже поздно. Я уже не мог ее остановить. Она срывалась с губ, и мне ничего не оставалось, кроме как ее выговорить, а потом приходилось ее еще и объяснять. И я объяснял. Цитаты из иностранных книг не производили на слушателей вообще никакого впечатления. Я вынужден был по каждой цитате рассказывать еще и короткую историю: «Этот парень — из Кремниевой долины, которая представляет собой, как вы знаете, американское Сколково». Они смеялись.

В конце выступления я начал говорить о порядочности и честности. И в этот момент я начал терять зрительный контакт со слушателями. Это не они стали отводить глаза, а я. Я не мог говорить о честности перед этими людьми. Ведь они знали жизнь, а я — нет. Кто я такой, чтобы говорить им, как трудно быть честным? Я все-таки заставил себя смотреть им в глаза. Дела пошли лучше. Та-дам! Я закончил под бурные аплодисменты. Если я чему и научился, так это заканчивать под аплодисменты. Хотя я немного вышел за регламент, и времени для вопросов не оставалось. В тот момент, когда я спустился со сцены, аудитория ринулась за моими визитными карточками. Парень из Дагестана пришел пожать мне руку. Это было не лучшее мое выступление, но то рукопожатие заставило меня гордиться. Итак, какие выводы я сделал из этой истории?

Не выпускайте аудиторию из фокуса

Все зависит в первую очередь от того, способен я сфокусироваться на аудитории или нет. Результат может в корне различаться. Когда профессия связана с публичными выступлениями, вы всегда стремитесь, чтобы следующее выступление стало лучше предыдущего. Однако все равно бывают и хорошие выступления, и не очень. Это просто часть работы, как и в любом деле. Особенно это заметно, когда выступаешь с одной и той же презентацией снова и снова. Вроде содержание почти одно и то же, но иногда оно срабатывает, а иногда — нет. Отчего это зависит? А зависит это от того, насколько вы сфокусированы на конкретной аудитории, какой у вас с ней контакт — полный или лишь частичный. Для полного контакта требуется глубокая заинтересованность. Вас действительно интересуют люди, которые сидят напротив вас? Является ли эта аудитория вашей? Действительно ли вы хотите говорить с этими людьми? Спорить с ними и противоречить им? Убеждать и развлекать их? Если да, тогда вам нужно наладить с ними контакт. Близкий, глубокий контакт. Если это у вас получится, то и выступление получится хорошим.

Примечание. Если вы сможете сфокусироваться на своих слушателях, то у вас с ними получится настоящий разговор. Как я уже говорил, презентация — это просто попытка провести разговор с большой группой людей. А разговор — процесс двусторонний. Точно так же, как выступающий не может не контактировать с аудиторией, так и аудитория не может не отвечать ему своим (невербальным) способом. Вам просто нужно эту ответную реакцию заметить. Даже если вы выступаете с монологом, у вас все равно может получиться беседа.

Когда вы разговариваете с человеком один на один, вы ждете ответной реакции главным образом в невербальной форме. Вы смотрите на выражение лица своего слушателя. Это его способ говорить, когда аудиальный канал занят вами. Вы видите его реакцию и в зависимости от нее меняетесь, даже если вы этого не осознаете! Иногда вы меняете невербальные или паравербальные параметры своей речи, такие как интонация, темп, сила голоса. Вы можете изменить и то, что вы говорите, скажем, использовать другие слова или добавить какие-то примеры, когда чувствуете, что они нужны.

Но когда вы разговариваете со множеством людей, ответных реакций очень много и зачастую они противоречивы. Вы просто не в состоянии ответить каждому. В этот момент многие выступающие переходят, как я это называю, в режим «вещания». Они начинают говорить так, как будто они выступают по радио и аудитории рядом нет. Это тоже своего рода послание для аудитории. И слушатель улавливает его почти мгновенно. «Ах так, ты разговариваешь не со мной?! Тогда я буду заниматься своими делами». И он, в свою очередь, демонстрирует это, доставая свой Blackberry или iPhone.

Итак, ключевой вопрос здесь таков: «Как сфокусироваться на аудитории, несмотря на то что слушателей в зале так много?» Для начала можно использовать две ключевые стратегии.

- ▶ **Во-первых, вы сможете сфокусироваться на аудитории, только если вам не нужно будет фокусироваться также и на содержании презентации.** Такое возможно, если вы забудете об аудитории во время подготовки и сосредоточитесь исключительно на своем послании. А вот если будете точно знать, что хотите сказать, но при этом не будете уж слишком крепко привязаны к тому, как именно это сказать, тогда вы сможете с ходу адаптировать свои слова под конкретную аудиторию. Конечно, если вы заранее узнаете, какая вас ожидает аудитория, и сможете подстроить свое выступление под нее, тем лучше для вас. Если же намечается однократная презентация, то тогда вы просто обязаны это сделать. Однако жизнь не всегда считается с нашими планами. Люди часто бывают непредсказуемы. Они не обязаны реагировать так, как мы того ожидали. Так что в той или иной степени вам придется импровизировать буквально в каждой презентации. А основой для импровизаций является тщательнейшая подготовка.

- **Во-вторых, фокусируйтесь на отдельных людях — то на одном, то на другом, а не на всей аудитории в целом.** Вам нужно все время вглядываться в лица людей, сидящих напротив вас, чтобы попытаться понять, что они чувствуют, и отреагировать соответствующим образом. Если вы видите, что слушатели начинают скучать, сделайте что-то! Плохие выступающие, как правило, игнорируют аудиторию. Похоже, такие люди думают, что будет лучше, если они не будут обращать внимание на промежуточный результат. Проблема в том, что это половинчатая мера. Они принимают тот факт, что слушателям неинтересно и тоскливо, но пытаются подавить свои собственные чувства, связанные с данным фактом. Нужно принять его! Вполне естественным и уместным будет, если вы скажете что-то типа: «Хорошо, я вижу, что вы заскучали, давайте поговорим о другом...» — и последите за реакцией. Слушатели могут сказать что-то в духе: «Да нет, все хорошо. Пожалуйста, продолжайте». Когда я начал так поступать, то сначала я часто ошибался. Некоторые аудитории просто не проявляют свой интерес заметно для выступающего. Иногда вы этого не поймете, пока прямо не спросите.

► Во время выступления нужно быть открытым для восприятия как вербальной, так и невербальной реакции аудитории. Но на это вы будете способны, только если не будете чрезмерно заняты собой (и именно поэтому так важна тщательная подготовка).

Научитесь лучше понимать свою аудиторию

Существуют два способа лучше понимать свою аудиторию. Первый — это научиться распознавать выражения лиц. Это навык, который можно развивать. На эту тему есть несколько отличных книг и пособий. Американский психолог Пол Экман — наверное, самый широко известный специалист в этой области.

Примечание. В самом первом тесте на тему взаимопонимания с аудиторией, который я выполнил, я набрал 8 очков из 14 возможных. Это было в книге Экмана «Психология эмоций. Я знаю, что ты чувствуешь». Вначале мне это плохо удавалось, однако при последнем онлайн-тесте я набрал 10 очков из 10. Я дошел до того, что люди меня начали спрашивать: «Ты скажи мне, что я чувствую по этому поводу?» — мне зачастую удается определить их эмоции быстрее, чем им самим. Мастерство приходит с опытом.

Другой способ научиться понимать аудиторию (он более медленный, но зато более надежный) связан с эмпатией и сопереживанием. Эти слова всего-то и означают, что нужно переживать то, что чувствуют другие люди. Люди делают это автоматически все время. Мы — социальные животные, у нас это заложено на уровне инстинктов. Вы когда-нибудь замечали, что если смотрите один и тот же фильм, сидя рядом с разными людьми, то воспринимаете его по-разному? Может даже выясниться, что просмотр некоторых фильмов в одной компании доставляет удовольствие, а в другой — раздражает.

► Отсутствие сострадания — основная причина смерти через PowerPoint.

Если будете практиковать сопереживание, это будет получаться все лучше и лучше. И так и должно быть, если вы хотите стать хорошим выступающим. Большинство выступающих бесчувственны не от природы. Они на самом деле не хотят причинять страдания аудитории. Они просто защищаются от ответной реакции и думают, что пока продолжают говорить, все будет хорошо. Они не чувствуют того, что чувствует аудитория. Это одна из серьезнейших ошибок, которые может совершить выступающий.

Существует множество способов проявить сопереживание. Об одном из них мы поговорим в следующей главе — она будет посвящена обучению через подражание другим выступающим. Но можно пойти и по самому прямому пути к выяснению, что чувствует аудитория, — спросить об этом присутствующих. Разговоры для того и ведутся, чтобы задавать разные вопросы. А потому, как только почувствуете, что что-то не так, просто спросите.

Во-первых, если вы будете задавать продуманные риторические вопросы (звучит как оксюморон, но это не так) и затем делать паузу, то сможете понаблюдать за реакцией аудитории. Если она вялая, значит, вы потеряли контакт. Если аудитория относительно небольшая, вам следует задать вопрос, связанный с содержанием презентации, и посмотреть, потрудится ли кто-нибудь ответить вам вслух (об этом я говорил в 3-й главе). Конечно, вы не можете получить ответ от каждого. Но такая цель и не ставится. Ваша цель — вовлечь аудиторию, заставить ее сопереживать. А вопрос может быть совсем простой, на который отвечают с «да» или «нет». Иногда никто не отвечает, ни словами, ни мимикой. Тогда я просто показываю слушателям все на себе: «Смотрите! Это означает “да”, а это отвечает “нет”. Так как вас понимать?» Они улыбаются и что-то отвечают. Но вы можете также задавать и прямые вопросы о том, что испытывает ваша аудитория:

- Я говорю уже довольно долго; у вас все нормально?
- Вам нужен перерыв?
- Вы меня еще слушаете?

Если вы зададите три похожих вопроса подряд, кому-то может показаться, что вы перебарщиваете. Конечно, вы можете перестараться. Но разве это причина вообще не интересоваться аудиторией? Конечно, нет. Вы можете подумать, что подобные вопросы являются признаком неуверенности, и, возможно, в этом есть доля правды, но опять-таки: один из худших способов справиться с неуверенностью — пытаться ее подавлять. Если вы чувствуете себя неуверенно, просто признайтесь в этом. Вы никогда не сможете полностью избавиться от беспокойства, вызываемого выступлением на публике. Даже опытные ораторы на сцене нервничают. Не стоит из-за этого испытывать чувство вины. «Понравлюсь ли я им?» — вот вопрос, который вас никогда не покинет. Все мы переживаем по этому поводу, но не надо превращать его в проблему. Ошибка кроется в другом. Ошибку вы совершите, если будете аудиторию игнорировать!

► Если вы не уверены в том, какие чувства испытывает аудитория, просто спросите своих слушателей. Это действительно помогает.