

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	11
Глава 1. Искусство красноречия и риторики	20
Глава 2. Планирование и подготовка: просто о важном	33
Глава 3. Уверенность в себе и мастерство владения эмоциями.....	61
Глава 4. Яркое начало в любой ситуации	78
Глава 5. Мастерство проведения встреч с малыми группами ..	96
Глава 6. Мастерство ведения презентаций и переговоров в малых группах.....	111
Глава 7. Мастерство выступления с трибуны	129
Глава 8. Мастерство владения голосом	157
Глава 9. Профессиональные секреты спикеров	172
Глава 10. Управление пространством.....	188
Глава 11. Блестящий финал.....	213
Глава 12. Мастерство убедительной торговой презентации ..	224
Об авторе.....	251

ГЛАВА 1

Искусство красноречия и риторики

Свои ораторские умения он использовал исключительно в практических целях. Никогда не говорил просто ради того, чтобы его послушали.

*Из речи Авраама Линкольна о Генри Клее**

На протяжении всей истории человечества эффективность действий человека всегда зависела от его способности убеждать. Цель или задача выступлений на публике, по сути, состоят в том, чтобы подтолкнуть слушателей к неким действиям, которые иначе они никогда бы не предприняли. Когда выступал Демосфен, люди говорили: «Какой прекрасный оратор!» А когда речь произносил Алкивиад**, они начинали рваться в бой: «Вперед! В поход!»

Ваша работа как спикера состоит в том, чтобы навести своих слушателей на некие мысли, вызвать в них определенные чувства и подтолкнуть к такому поведению,

* Генри Клей (1777–1852) — американский государственный деятель, не-превзойденный оратор. *Прим. ред.*

** Алкивиад — древнегреческий афинский государственный деятель и полководец времен Пелопоннесской войны. *Прим. ред.*

которое для них не характерно. Иными словами, мотивировать их и подвигнуть на некие действия. Побудить их отправиться «в поход!».

К счастью, искусство оратора, мастерство бизнес-коммуникации — дело наживное. Им можно овладеть. Если вы смогли научиться водить автомобиль, набирать текст на компьютере или пользоваться смартфоном, значит, вы способны стать эффективным спикером и изменить не только свою жизнь, но и жизнь своих слушателей.

Три элемента убеждения

Аристотель первым из выдающихся философов осознал значение риторики как мощнейшего инструмента в руках лидера. Он свел основные составляющие убеждения к трем категориям: логос (логика), этос (этика) и пафос (эмоция). Давайте разберемся, что они собой представляют, рассмотрев их по очереди.

Логос составляет логику и аргументы в вашей речи. Очень важно, чтобы все ваши слова согласовывались и состыковывались друг с другом, как звенья в цепочке или фрагменты в картинке-пазле. И так же, как звенья цепочки или фрагменты пазла, вместе формировали связное, логически стройное и цельное утверждение или доказательство. Продумывая и планируя выступление, необходимо организовывать и выстраивать свои мысли и соображения в строгой последовательности: от общего к частному, от предпосылок к выводам. Только так каждый довод будет надстраиваться над предыдущим и формировать веское и убедительное высказывание.

Второй компонент убеждения — этос. Он связан с характером, моралью и правдоподобностью ваших слов.

Чем убедительнее вы будете говорить, чем достовернее будут звучать ваши слова, тем выше вероятность, что сл�атели примут ваши доказательства и последуют советам.

Третий элемент убеждения — пафос. Этим словом описывается эмоциональное содержание речи. Возможно, оно важнее всего. Только установив эмоциональную связь с людьми и тронув их сердца, вы сможете подвигнуть их отважиться на определенные решения и совершиить нужные вам действия.

Если вы хотите взволновать слушателей и убедить их принять вашу точку зрения, то в вашей речи должны присутствовать все три компонента: логос, этос и пафос.

Три компонента послания

Несколько лет назад профессор Альберт Меграбян из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе провел ряд исследований с целью изучения факторов, от которых зависит эффективность коммуникации. Он пришел к выводу, что любое речевое сообщение состоит из трех компонентов: слов, информации, передаваемой интонацией голоса, а также информации, выражаемой на языке тела.

Слова

По данным Меграбяна, словами, как ни странно, передается всего 7 процентов содержания послания. Тем не менее слова имеют огромное значение, поэтому к их подбору следует относиться очень внимательно. Они должны быть организованы в логичном порядке, с соблюдением всех грамматических норм и правил. Наверняка каждому из вас доводилось выслушивать скучные

академические речи, полные умных фраз, которые, однако, оставляли вас совершенно равнодушными. Итак, одних слов явно недостаточно.

Интонация

Второй элемент коммуникации, который выделил Мергабян, — это тон голоса. По подсчетам ученого, 38 процентов содержания послания передается интонацией говорящего и акцентами, которые он делает на тех или иных словах.

Прочтите вслух предложение: «Я тебя очень люблю». От того, на каком слове вы поставите ударение и с какой интонацией прочтете эту фразу — утвердительной или вопросительной, — зависит, каким именно получится общий смысл сказанного. Попробуйте! Сделайте это тоном искренней убежденности. А теперь произнесите то же самое как вопрос. Обратите внимание на то, как со сменой интонации полностью меняется и смысл предложения.

Вряд ли найдется мужчина, которому за всю жизнь ни разу не приходилось спорить с женщиной из-за какой-нибудь мелочи. Поскольку мужчины склонны использовать слова как инструмент, а женщины — как материал для выстраивания отношений и взаимопонимания, оба слышат и воспринимают слова по-разному. Так, например, жена может обидеться или разозлиться на «безобидную» реплику мужа. «Но я сказал всего лишь то и то», — удивляется он. На что она гневно отвечает: «Дело не в том, что ты сказал, а в том, *как* ты это сказал!»

Если вы будете понимать, насколько важна интонация, и менять ее соответствующим образом, то сможете донести смысл своего послания до слушателей именно в том

виде, в каком хотели, и, следовательно, добиться нужного эффекта.

Язык тела

И наконец, 55 процентов содержания послания, как выяснил Меграбян, передаются мимикой и жестами говорящего, то есть на языке тела. Причина в том, что нервные волокна, связывающие глаза с мозгом, в 22 раза превосходят по численности количество нервных волокон, связывающих уши с мозгом. Вот почему зрительные впечатления так важны.

Следите за собственным стилем коммуникации

Люди, пользующиеся репутацией блестящих коммуникаторов, всегда обращают внимание на то, как их мимика и жесты влияют на восприятие послания, которое они пытаются донести до аудитории. Если во время выступления ваши руки свободно свисают вдоль тела, а ладони открыты и повернуты вовне, аудитория расслабляется и начинает впитывать ваши слова, как губка впитывает влагу. Если же лицо у вас серьезное и суровое, руки скрещены на груди или вы вцепились ими в кафедру, слушатели будут реагировать так, словно получают нотации от сердитого родителя. Они замкнутся, примут защитную позу и будут всячески противиться вашему посланию и любым попыткам убедить их в своей правоте и подвигнуть на определенные действия. Роль языка тела трудно переоценить!

У меня очень богатый опыт общения с аудиторией, поэтому ко мне часто обращаются спикеры с просьбой проанализировать их поведение и речь во время семинара,

который они только что провели. Я крайне неохотно делаю критические замечания, так как люди, похоже, сверхчувствительны к оценкам, отличным от положительных и превосходных. Но следует отметить, что я и сам поражаюсь, как часто мне приходится давать один и тот же совет: «Сбавьте темп. Делайте паузы между абзацами и предложениями. И не забывайте в эти моменты улыбаться».

Не меньше меня удивляет и то, как часто спикеры берут на вооружение мой совет. И кстати, они сразу же замечают позитивные изменения в реакции аудитории на их выступления. Когда вы сбавляете скорость, слова начинают звучать четче и речь воспринимается как более понятная. Тон вашего голоса становится более приятным и притягательным. А когда вы улыбаетесь, то излучаете тепло и дружелюбие, и вас охотнее принимают. В результате слушатели расслабляются и становятся более открытыми к вашему посланию. Подробнее о мастерстве владения голосом мы поговорим в главе 8.

Простая структура для коротких выступлений

Существует простая трехчастная структура, которой вы можете воспользоваться при подготовке любой речи — как одноминутной реплики, так и получасового выступления.

Часть первая

Первая часть речи — это вступление. Просто сообщите аудитории, о чем вы собираетесь с ней говорить. Например, вы можете сказать: «Спасибо всем, что пришли. В следующие несколько минут я хочу рассказать вам

о трех проблемах, с которыми сталкивается сегодня наша отрасль, а также о том, что мы можем предпринять в ближайшие месяцы, чтобы обернуть кризис себе на пользу». Таким образом вы заложите фундамент для своего выступления, подготовите аудиторию и зададите общее направление развития дискуссии.

Часть вторая

В рамках второй части речи вы должны сообщить аудитории то, что обещали во введении. Эта часть может быть составлена из одного, двух или трех смысловых блоков. Если вы планируете говорить не очень долго, то следует остановиться только на нескольких ключевых моментах, выстроенных в строгой последовательности. Например, вы можете сказать: «Мы оказались перед лицом серьезных вызовов: конкуренция растет, прибыль уменьшается, а вкусы покупателей меняются. Давайте рассмотрим каждую из этих проблем по очереди и решим, какие у нас есть возможности и подходы для их эффективного преодоления».

Часть третья

Третья часть выступления должна представлять собой краткое резюме всего сказанного. Никогда не следует полагаться на то, что слушатели запомнят ваши слова с первого раза. Аудитории будет полезно и приятно, если вы оглянетесь назад и припомните и повторите самое важное из своего выступления. Например, вы можете заявить:

Итак, обобщим. Чтобы справиться с усилившейся конкуренцией, мы должны повысить качество наших продуктов и скорость их доставки до клиентов. Чтобы разрешить проблему сужающегося рынка, нам нужно выйти на новые рынки и расширить продуктовое предложение

таким образом, чтобы привлечь новых покупателей. Чтобы ответить на изменение вкусов потребителей, придется разработать и вывести на рынок продукты и услуги, которые востребованы нашими клиентами сегодня, вместо того чтобы продолжать производить то, что нравилось им в прошлом. Если мы вместе приложим все усилия для достижения этих трех целей, компании удастся не только уцелеть, но и добиться успеха и процветания в динамичном и таком волнистом будущем. Спасибо вам.

У каждой речи своя задача

Пегги Нунан, спичрайтер Рональда Рейгана, писала: «У каждой речи своя задача».

Прежде чем выйти к аудитории, вы должны сделать нечто очень важное — определить, чем вы закончите свою речь. Только держа эту мысль в уме, вы можете начинать говорить. Решите, чего вы хотите добиться своим выступлением. Задайте себе, как я это называю, целевой вопрос: «Если слушателей спросят, что они поняли из моей речи и что впредь будут делать по-другому после всего услышанного, что они ответят?» Ведь именно в этом и состоит цель вашего выступления — подвигнуть их на некоторые изменения. Поэтому каждое ваше слово — с самого первого, вступительного, до последнего, заключительного, — должно быть направлено на достижение этой цели.

Работая с корпоративными клиентами, я всегда задаю им этот целевой вопрос. Еще я спрашиваю, зачем они пригласили меня и какой реакции хотят добиться от аудитории с помощью моей речи. Затем мы обсуждаем эти вопросы и согласовываем цели: на какие именно мысли и чувства они хотят навести слушателей и на какие действия хотят их подвигнуть с помощью моего выступления или семинара. Только после того как мы с руководством

компании обретем ясное понимание цели, я могу подготовить свою речь или семинар с самого начала и до конца таким образом, чтобы добиться нужного результата. Вы тоже так сможете.

Сложная структура для длинных выступлений

При подготовке пространных речей можно применить более сложную структуру. Она состоит из восьми частей, каждую из которых я подробнее рассмотрю и объясню ниже.

1. *Вступление.* Задача этой части речи — вызвать интерес аудитории, зародить в ней некие ожидания и сфокусировать ее внимание на предстоящем выступлении. Нет смысла что-либо говорить, если вас никто не слушает или игнорирует ваши слова.
2. *Введение.* На этом этапе вам необходимо объявить аудитории, что ей предстоит услышать и почему это важно.
3. *Первый пункт.* Сейчас вы переходите к основной части речи. Первым важным пунктом вы закладываете основы выступления и начинаете выполнять данное ранее обещание.
4. *Переход к следующему пункту.* Вы должны дать слушателям ясно понять, что закончили говорить о первом вопросе и теперь переходите ко второму. Совершать такой переход тоже нужно уметь — это особое искусство.
5. *Второй ключевой пункт.* Данный пункт должен логически вытекать из предыдущего.

6. *Очередной переход.* Вам снова нужно показать аудитории, что вы переходите к обсуждению следующего вопроса.
7. *Третий ключевой пункт* также естественно проистекает из первых двух и начинает подводить вас к заключению.
8. *Резюме.* На финальном этапе должны прозвучать заключительные слова и призыв к действию.

Далее в книге вы узнаете, как следует построить свою речь, чтобы добиться всех этих целей в нужном порядке и последовательности.

В процессе обучения ораторскому искусству нужно помнить, что практику ничем не заменить, особенно практику произнесения речей вслух. За годы работы я посмотрел выступления не одной сотни спикеров — и любителей, и профессионалов. Так вот, всегда легко понять, упражнялся человек как следует или нет.

Как научиться говорить красиво и убедительно

Известного писателя Элбера Хаббарда однажды спросили, как стать писателем. Он ответил: «Единственный способ научиться писать — это писать, и писать».

С ораторским искусством дело обстоит точно так же: единственный способ научиться говорить — это говорить, и говорить. Оттачивание этого умения схоже с обретением мастерства в любой другой области. Оно

требует практики и повторения до тех пор, пока вы не разовьете способность общаться и убеждать.

Один из самых эффективных способов улучшить свой стиль верbalьного выражения — читать вслух стихи. Выучите наизусть поэму, которая вам нравится, поэму, выражающую яркие чувства не менее яркими образами, — и декламируйте ее снова и снова. Делайте это вслух: громко, «с чувством, с толком, с расстановкой». Пусть ваш голос передает всю силу и страсть стихов. Меняйте ритм и интонацию, пробуйте ставить акценты на разные слова. Представьте себе, что пришли на кастинг для получения главной роли в фильме с огромным бюджетом, которая сделает вас богатым и знаменитым. Прочтите строчки этой поэмы так, как будто от вашего выступления зависит очень многое и вам позарез нужно установить эмоциональный контакт со слушателями и вызвать в них восторг.

Читая хорошую поэзию, вы не только привыкаете строить предложения, но также учитесь использовать богатейший набор слов и выражать свои мысли точнее и эффективнее. Правило гласит: люди забудут сказанное вами, но запомнят то, как вы это сказали. Меняя ритм и интонацию от слова к слову и от предложения к предложению, вы научитесь говорить так, что ваша речь будет звучать как музыка, а слушатели станут жадно ловить ваши слова, боясь пропустить хоть одно.

Есть и другое эффективное упражнение для повышения ораторского мастерства — читать классику, например Шекспира, особенно знаменитые монологи из «Гамлета», «Макбета», «Юлия Цезаря» и «Ромео и Джульетты». Читая эти удивительные монологи, вы обогатите свой словарный запас и разовьете способность к искусству красноречия и убеждения.

Учитесь у других

Один из лучших способов стать хорошим спикером — как можно больше слушать своих коллег. При этом стоит делать заметки. Наблюдайте, как говорят, двигаются, жестикулируют другие ораторы. Следите за тем, как выступают профессионалы с опытом: как они начинают свою речь, переходят к основной части, какие примеры используют, как иллюстрируют свои мысли, подводят итоги и завершают общение с аудиторией.

Составьте себе перечень всех моментов, за которыми вы хотите понаблюдать — от вступления и до заключения, — и начните ставить оценки спикеру от 1 до 10 по каждому из пунктов. Подумайте, как он мог бы улучшить свое выступление по тому или иному показателю и как вы сами могли бы его превзойти.

Послушайте лучшие речи и выступления современных ораторов — многие из них можно найти на CD. Ставьте их в проигрыватель снова и снова и следите за тем, как выступающий использует логос, этос и пафос, чтобы подтолкнуть своих слушателей к определенным мыслям, чувствам и действиям.

Резюме

Самое замечательное в коммуникации то, что практикуясь в ней, вы можете стать в этом деле только лучше, но никак не хуже. Чтобы отточить свои умения в искусстве красноречия и риторики, нужно быть готовым учиться и практиковаться без устали, день за днем, месяц за месяцем, год за годом. Легких путей к мастерству не бывает.

Важно также помнить, что подготовка и есть тот водораздел, который отделяет посредственность от величия. Поэтому не жалейте времени на разработку своего логоса, планирование речи и продумывание действий по достижению поставленной перед выступлением цели. И практикуйтесь. Каждая новая поэтическая строчка, которую вы выучите наизусть, каждый новый монолог, в декламации которого станете упражняться, каждый спикер, которого вы послушаете и чью речь проанализируете, будут развивать ваше искусство говорить на публике. Нет предела совершенству.