

ЕКАТЕРИНА МИХАЙЛОВА

# ГОВОРИ И БУДЬ УСЛЫШАН

ЗА КУЛИСАМИ  
УСПЕШНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Издательство АСТ  
Москва

УДК 159.9  
ББК 88.37  
М69

**Михайлова, Екатерина.**

М 69            Говори и будь услышан. За кулисами успешного выступления / Екатерина Михайлова. — Москва : Издательство АСТ, 2019. — 320 с. — (Звезда тренинга).

ISBN 978-5-17-116215-3.

Эта книга — необычный сборник рецептов для выступающего и для тех, кто выступающих обучает. Читатель из предложенного автором, тренером презентационных навыков с более чем двадцатилетним стажем, сможет выбрать то, что подходит именно ему. А выбирать есть из чего.

Первым блюдом значатся маленькие секреты для ораторов — о взаимодействии с аудиторией, о структуре выступления, о способах справляться с волнением. На второе — информация для заказчика тренингов о том, как правильно выбрать специалиста по презентационным навыкам, и о том, что такое тренинг публичных выступлений в принципе. В качестве десерта — техники, упражнения для бизнес-тренеров, как опытных, так и только планирующих заниматься этой тематикой.

**УДК 159.9**  
**ББК 88.37**

ISBN 978-5-17-116215-3.

© Михайлова Екатерина  
© ООО «Издательство АСТ»

# Ну и зачем все это? (О чем и для кого эта книга)

Выступают все.

Удачно или не очень, ярко или бледно, с последствиями или без — каждый взрослый человек рано или поздно сталкивается с необходимостью встать лицом к многоголовому чудищу и «выступить перед аудиторией».

Большинству из нас эта ситуация кажется смутно знакомой и что-то напоминает. Давным-давно ты уже говорил перед какими-то людьми, стараясь изо всех сил не сбиться и вовремя делать вдох — а воздуха все равно не хватало. Когда-то ты решил для себя смотреть только на первый ряд, в потолок или в пол. Ты знал наверняка, что настоящий твой слушатель находится совсем не перед глазами, а где-то сбоку, поэтому решительно неважно, куда и как смотреть. Тот, — скорее та, — кто будет принимать решение об «эффективности» твоего выступления, совершенно не интересуется такими пустяками. Тема должна быть раскрыта, усвоение материала доказано. Кто

ясно мыслит, тот кратко и как-то там еще излагает. Садись, четыре. Это было недавно, это было давно...

Что бы мы ни делали в нашей взрослой жизни, первый опыт публичных выступлений — это утренники в детском саду и ответы у доски. Годы постоянных тренировок научили нас многому. Ну, к примеру...

Волноваться (вызовут или нет), с облегчением выдыхать, когда вызывают не тебя. Говорить не своими словами, а так, как «давали материал». Желательно — уверенно и четко, чтобы не схлопотать замечания и показать «владение материалом» во всей красе.

Знать наверняка, что ответ наш никому не интересен: одноклассники давно занялись своими делами и проснутя, только котда услышат, что жертвоприношение заканчивается и следующим может стать кто-то из них. Учительница тоже вряд ли ожидает от ответа у доски каких-то откровений — ей вполне достаточно бодрой речи без запинок и мучительных пауз, а уж если мы способны были в том юном возрасте «выделять главное голосом», то большего трудно и желать.

Мы научились «нормально» — то есть никак — чувствовать себя в достаточно идиотской коммуникативной ситуации, когда реальный адресат нашей речи находится где-то сбоку, а говорить надо *как бы* для класса. Всем скучно, но таковы правила игры.

Мы узнали — и довольно рано, — что говорить «громко» и «с выражением» хорошо. Отбарабанишь положенное, получишь заслуженное, пройдешь плановое испытание — и какое-то время тебя не трогают, настает еще чья-то очередь стоять у доски и «выделять главное». Эф-

фективность наших первых публичных выступлений отмечалась в классном журнале, а все действующие лица прекрасно знали, что этот неизбежный ритуал — «к доске пойдет... достаточно, садись» — не обязан быть увлекательным. Любой урок заканчивается звонком, жизнь продолжается.

Бывали в нашей детской жизни и другие жанры выступлений: доклады на свободно выбранную тему, участие в КВН, театральные студии, «конкурсы чтецов», вокально-инструментальные ансамбли, даже какие-то попытки выразить свое мнение на уроке у хорошего учителя, допускающего высказывания «в первом лице единственного числа». Ну, повезло кому-то... «Капустники» и прочие карнавалы случаются по праздникам.

Хорошо, если они были, эти праздники.

Только ответ у доски на оценку все равно оставался базовой моделью публичной речи. Деревянный голос, статичная поза, пустой взгляд и реактивная — лучше сказать, страдательная, зависимая — позиция для этой модели вполне подходили. Она традиционна, надежна и с небольшими изменениями служила верой и правдой в аналогичных ситуациях взрослой жизни: семинары в институте, собрание трудового коллектива, защита диплома или даже диссертации. Как раз про это — в жизни многих уже практически последнее публичное выступление, ура! — была в свое время шутка: «двадцать минут позора и обеспеченная старость». Тогда кандидатская и уж тем более докторская степень и правда были достижением, дававшим всякие преимущества всерьез и надолго.

Но *вчера наступает внезапно*, времена переменялись — и совершенно неожиданно все начали много и совершенно по-другому выступать. И тут выяснилось, что наши школьные умения в этой новой ситуации не годятся. Нужны какие-то другие, а где же их взять? Жизнь и работа стали требовать «современной презентации с элементами интерактива», «увлекательности» и «завлекательности» — и даже, страшно сказать, контакта с аудиторией. Аудитории стали капризничать и требовать, чтобы с ними считались. Выступающие быстро спохватились и научились худо-бедно это делать или хотя бы изображать, а всякое публичное выступление стало именоваться исключительно «презентацией». Что переводится на русский язык как «представление».

А если вы выступаете, к примеру, на профессиональной конференции (симпозиуме, конгрессе), где официальный язык французский, вы увидите в программе рядом со своим именем «conférencier» — конферансье, практически. Как слышится, так и пишется. Конечно, переводится это по-другому, — но ведь и не заметить сходства тоже невозможно.

Все понимают, что доклад и конферанс — это разное. Но сегодняшнее публичное выступление — если у публики есть выбор, заметим, — это все-таки уже не совсем доклад. «Совсем доклад» можно разослать, и вся недолга. Стоять и зачитывать — или, как нынче говорят, озвучивать — его вообще незачем, если только ты не президент.

«Выступать» и «устроить представления», как выяснилось, тоже надо уметь. И тогда в этой истории появился новый персонаж — бизнес-тренер.

Дрессировщик, аниматор, зануда-аналитик, алхимик, Мэри Поппинс и медведь Баллу в одном лице.

Человек, чья задача — помочь взрослым реализовать свой профессиональный потенциал, притом помочь быстро.

Да еще сделать так, чтобы эта помощь была принята.

Сначала представителей этой странной профессии было немного, а само их занятие казалось модным, но сомнительным. Потом их незаметно стало много, к ним привыкли, подозрения рассеялись — правда, романтический ореол рассеялся тоже.

Автору этих строк довелось работать в роли тренера с тех давних пор, когда с заказчиком всякий раз надо было уточнять, что он имеет в виду под тренингом — и фантазии, скажу я вам, у него бывали разные.

А сейчас настало время поделиться нажитым — и с тренерами, и с их клиентами. Тема публичных выступлений по-прежнему волнует и тех, и других, хотя нужно им разное. «Человек выступающий» хочет что-то изменить к лучшему в своих выступлениях и прикладывает к своей ситуации и задачам все, о чем читает.

Тренер, как правило, хочет применить в своей практике идеи, приемы и цитаты — книжки других тренеров читаются именно за этим.

А я хочу рассказать и тем и другим о некоторых секретах своей «авторской кухни». Во-первых, что-нибудь да пригодится. Во-вторых, главными действующими лицами всех историй, всех примеров и всех игр и упражне-

ний являются участники тренингов. «Вкусное и здоровое выступление» мы готовим вместе — так что эта «кухня» принадлежит и им тоже. Очень хочется, чтобы читатель увидел и услышал этих замечательных людей, — казалось бы, вкус к хорошей речи у них отбивали всеми мыслимыми способами, но не тут-то было!

Вы увидите, как они бывают свободны и талантливы, сколько куража, юмора и изобретательности проявляют, с каким удовольствием выбираются из тесной и неудобной «скорлупы». Но видят все это только они сами да я, тренер. Надо же кому-то хоть что-нибудь про это рассказать!

Так вот и появилась эта книжка. А теперь....

### **«РЕПЛИКА В СТОРОНУ» (ПРЕИМУЩЕСТВЕННО ДЛЯ КОЛЛЕГ)**

Говорят, презентация должна начинаться чем-нибудь ярким и запоминающимся. Эта мне запомнилась навсегда.

Первый урок с новой математичкой, седьмой класс. Дверь открывается, пауза. Медленно всплывает величественная дама и, дождавшись тишины, произносит: «Каждый сходит с ума по-своему. Сейчас я расскажу вам, как схожу с ума я, чтобы не было потом никаких недоразумений, обид и слез...»

Потом было много разного, но дело не в этом. Действительно, каждый сходит с ума по-своему, а сейчас я рас-



скажу, как это делаю я. Тренинг *навыков* — или *искусства*, это уж кому что нравится, — публичного выступления, как и любой другой, можно вести поразному. «Ведем» мы их уже в самом конце, когда материализуется группа и счет идет на «тренинго-часы». Ведем как умеем, как задумали, ну и конечно, как получится. А до этого его — тренинг — можно по-разному понимать, придумывать и планировать. Нет здесь какой-то единой правды, пристойные результаты могут быть получены с помощью разных инструментов. Кому-то милее конструктор «Лето», кому-то бормашина, а кому-то школьные прописи. У каждого тренера — свои любимые «фишечки», которые именно у этого тренера работают, а кого-то другого в лучшем случае позабавят, а третьему и вовсе лишние. Поэтому сразу и чистосердечно признаюсь: все, что готова рассказать, — это исключительно собственный опыт, мои «блюда» (упражнения, игры) варились в условиях моей кухни; никаких прописных истин не ждите. Насчет «позаимствовать», если что понравится — милости прошу, но методическими рекомендациями я уж лет тридцать как не балуюсь, хотя бывало, бывало в молодости, и даже с грифами министерств и ведомств (не к ночи будь помянуты).

Это я к тому, что совсем уж готовых рецептов, которые подойдут кому угодно, здесь не будет. Потому что я в них не верю и вам не советую: тренер, который хочет прожить свою профессиональную жизнь долго и счастливо, рано или поздно заводит свои кастрюльки-сковородки и вырабатывает подход, который так или иначе устраивает заказчика (иначе бы не заказывал), клиента (иначе разбежится, загрызет или настучит заказчику) и самого тренера (иначе

озвереешь, плюнешь и начнешь зарабатывать деньги другим способом). В готовых-то рецептах все выверено до грамма, но только этот «грамм» отмерен другой рукой и в иных, чем твои, обстоятельствах. И овощи не те, и вода другая. Давнее базовое образование, опыт работы (всякой, не только тренерской), возраст, пол, личная философия, любимые книги и шутки — ну разное это все у разных тренеров, и разность имеет свои последствия. Когда на нашем тренерском «огороде» возишься так давно, как это делаю я, становится совершенно очевидно: каждому овощу — свой фрукт. Пусть интуитивно, но заказчик чаще всего знает, кто ему нужен, даже если не вполне знает, чего хочет от этого «кого-то».

Разнообразие стилей и типажей самих «востребованных» тренеров — это, коллеги, косвенное подтверждение того, что мы с вами все-таки люди, от личных свойств наших что-то там зависит. Стандарты, форматы, мода — это тоже существует и тоже важно, но они ой как быстро проходят и меняются. Надоедают. Дешевеют вследствие перепроизводства. И, как это ни смешно, единственное, что не может совсем надоесть и устареть, — это старая добрая ручная работа, «штучность». В противном случае мы с вами — «говорящие орудия», да и только. И как-то мне эта идея, знаете ли, не близка.

Кстати, о стандартах: тут в последнее время моду взяли — расписывать сценарий тренинга чуть ли не до запятой. И выражение появилось соответствующее — «читать тренинг». Понятно: так спокойнее. А ежели что не так пойдет, то ответственность отчасти будет нести тот, кто подписал, утвердил и, стало быть, *завизировал*. А не при-

ходит в голову касатикам, что с живыми людьми «по писаному» вообще не разговаривают. Устная речь по-другому устроена, так что если тренер умный, он все равно напишет одно, а скажет другое — и не из духа противоречия, а по причине наличия здоровой языковой компетентности. Поделает, поделает двойную работу да и подастся куда-нибудь, где запятые не визируют.

Ох, что-то разворчалась, пора и к делу. Собираюсь поделиться наблюдениями, опытом и идеями. Пригодится — буду рада. Не подойдет — ну что ж, и так бывает. Мы, тренеры, слава богу, пока еще все разные. И каждый сходит с ума по-своему...

## **ВТОРАЯ «РЕПЛИКА В СТОРОНУ» (ДЛЯ ТЕХ, КТО ТРЕНИНГИ НЕ ВЕЛ И НЕ СОБИРАЕТСЯ)**

Если читающий эти строки никакой не бизнес-тренер — это просто замечательно. Коллегам можно по-свойски кивнуть, а вот вам хочется уделить побольше внимания, ведь коллег и их проблемы я знаю, а с вами мы еще не знакомы. Располагайтесь, устраивайтесь поудобнее.

У нас тут что-то вроде кулинарного мастер-класса, но на самом деле все мы работаем для вас. Во всяком случае, о себе я это могу сказать вполне уверенно.

Смело заглядывайте в кастрюльки-сковородки, примеряйте ситуации, а то и упражнение какое-нибудь можно попробовать, если захочется. Многие истории покажутся вам знакомыми — вы в них бывали, пусть и в других ролях.

Я рада, что вы открыли эту книжку. Мне бы хотелось, чтобы она напомнила вам о простых, но важных вещах. О каких?

Каков язык, такова и жизнь.

Какова речь, таков и человек.

И с этим можно работать, что я и делаю — давно и с удовольствием.

Мне важно знать, что вы здесь и что на моей тренерской кухне у вас хорошие зрительские места. И если вам попадется незнакомое словцо или совершенно для вас не увлекательное описание упражнения — смело пропускайте пару страниц, ну их совсем. Этот текст не предназначен для штудирования с вдумчивым лицом, честное тренерское! Читайте так и то, как и что захочется, хоть задом наперед. В нашем случае выбор — исключительно дело вкуса.

Я приглашаю вас совершить небольшую экскурсию и верю, что это может быть забавно, а временами и полезно. Представляя себе, как чему-то учатся другие, можно сделать множество интересных наблюдений. Мы будем говорить о том, что встречается в жизни на каждом шагу, и уж я постараюсь рассказать самые яркие и занятные истории.

Вот сейчас, в первой главе, речь пойдет о моих заказчиках — о тех, по чьей инициативе случаются тренинги в организациях. Вы, как мы уже выяснили, проводить сами ничего не собираетесь. Но это же не означает, что вы не имеете дела

с организациями и людьми, которые там служат! И вам время от времени приходится решать, чего ждать от «конторы», которая вроде бы и не прочь посотрудничать, да как-то у них все непросто, непонятно, через пеньколоду.

Уж тренер там или нет, а «гадание» по поведению представителей организации вам точно пригодится: это не о выступлениях, это жизнь. И у всех нас — и у заказчика и его сотрудников, и у тренеров, и у всех остальных — в жизни есть некое неуловимое сходство: мы словно все играем в игру по одним правилам (хотя часто эту игру ругаем и грозимся всё послать подальше и больше не играть). Но, конечно, возвращаемся на поле — вот они, наши бескрайние просторы.

На этих просторах трудятся всякие компании (в одной из них вы, возможно, работаете). То, что происходит внутри, обычно воспринимается сотрудниками как само собой разумеющееся: у нас вот так.

В чужой организации все забавное или странноватое тут же бросится в глаза, а свои корпоративные (или семейные) нормы как-то даже и не обдумываешь, поскольку по ним просто живешь. Альберту Эйнштейну приписывают высказывание: «Рыба в последнюю очередь обнаружит воду». Случалось, случалось нырять в аквариумы...

Вот вам несколько историй о том, кто там живет и что мы с ними вместе делали.

# **Глава 1.**

## **«Кто эти, как их, ну?..»**

### **(Почти детектив)**

#### **«АЙ, БРАВО!»**

#### **(ИСТОРИЯ ПРО ОБЯТЕЛЬНЫХ БУРОВИКОВ)**

И кто только не заказывает этот тренинг! И какая только вожа не попадает под хвост заказчику, когда вдруг в недрах или, напротив, в высях кабинетных принимается решение развивать, развивать и еще раз развивать...

Понятное дело, навыки публичного выступления — совсем не главное из того, что можно развивать. Прямой выгоды они обычно не приносят, а если их уж совсем нет, то есть человек непереносимо коряв и косноязычен, такого бедолагу и на работу не возьмут. Такую, где надо с людьми разговаривать, конечно. Зато эти самые неглавные навыки сразу видно и слышно, и вопроса с треклятой эффективностью тренинга не возникнет. Они универсальны и всегда в жизни пригодятся, а потому не лишние, вне зависимости от планов компании в отношении сотрудников — и сотрудников в отношении компании. Эти навыки и умения внешние демонстрируются направо и налево — то есть функционируют не «с изнанки»,

а «с лица» — и никому не нужно задумываться о сложной и опасной механике функционирования организации, да еще чужую тетку к ней подпускать, к механике-то.

В общем, заказывают. А я и рада, потому что, как сказано в одном детективе: «Он всегда любил наблюдать. Особенно за движущимися объектами. А из всех движущихся объектов более всего его интересовали люди». Кажется, Рекс Стаут. Ранний, еще не знаменитый. И сказано это про частного детектива, которому — как и тренеру — важно бывает понять, в чьих интересах заваривается вся эта каша. Причины же, вызвавшие к жизни звонок и появление представителя заказчика — обычно дамы, приятной во всех отношениях, — угадать порой непросто.

К примеру, зачем понадобился однодневный тренинг публичных выступлений сибирским нефтяникам? И даже не полный день, потому что, сами понимаете, кто летит из Тюмени, те опоздают, какие они прилетят из Тюмени, лучше даже и не думать: мужики крепкие, орлы, но разницы во времени и маеты аэродромов тоже никто не отменял. И уж конечно, странная деталь — присутствие на тренинге некой Н., которая организует для этой вот компании большой рекламный проект, «раскрутку». Научить за неполный день чему-нибудь да можно, но все же «чему-нибудь и какнибудь». Ну ладно, предупреждаю, что чудес выразительности и убедительности не случится. Ничего, говорят, не надо чудес. Просто, говорят, проведите, ну, что вы там обычно проводите. А мыто гордимся своим умением учесть специфику заказчика, пригнать по мерке, — но нет, не надо. Что же надо-то на самом деле, вот ведь интересно!