



ГЛАВА 6

СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ЛЮДИ ПЕРЕСТАЛИ СКУЧАТЬ, — ЭТО НАУКА

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Перед началом любого фильма, симфонического концерта или лекции наступает момент, когда стихают разговоры и перешептывания, и зал замирает. Зрители одновременно погружаются в ожидание того, что же будет происходить на сцене или экране. Наступает затишье, и в этот самый момент, по сути, и рождается аудитория. Двести очень разных человек со своими интересами и мыслями становятся одним целым и направляют свое внимание на сцену. И самое интересное и странное — аудитория целиком отдается на откуп неизвестному. Никто из присутствующих не видел до этого фильм, никто из них не слышал лекции и не был на спектакле. Это своего рода удивительный акт уважения и надежды. В мире не так много причин, которые могут заставить полный зал замолчать, и начало представления — одна из них.

Когда это происходит, у меня по телу пробегают мурашки, даже если я (как случилось на прошлой неделе) просто сижу в заднем ряду кинотеатра, собираясь посмотреть безнадежно глупый боевик «Адреналин: Высокое напряжение». В тот момент, когда рекламные трейлеры уже закончились, а титры еще не начались, я слышу, как люди умолкают и готовятся к чему-то необыкновенному, и испытываю благоговейный трепет. Однажды я нарушил тишину. Из моих рук выскользнул пакетик с M&Ms и драже раскатились по полу. Звук от ударов, издаваемый орехами, пока они катились по проходу до переднего ряда, эхом отозвались в ушах раздраженной публики. Это было грубым нарушением, и я сильно смутился. Мое смущение, вызванное реакцией остальных зрителей, показывает, насколько эта тишина особенная и как легко ее нарушить.

Выходя на сцену, я знаю, что этот особенный момент — единственный, когда я могу удержать внимание всей аудитории. И этот момент тишины останется самым мощным (разумеется, если посреди выступления на сцену с грохотом не приземлится летающая тарелка с пришельцами). Успех моего выступления во многом зависит от того, как я использую силу момента. Но не менее, а возможно, и более важно другое: как я удержу внимание людей после того, как пройдет момент тишины? Существует ли простой способ посчитать, какой процент аудитории слушает меня? 70%? 50? 1? Даже если 70% — то есть довольно много, — сколько из них понимает, о чем я говорю? Этого никто не знает. Но те, кто не обращает на меня внимания, не получают никакой пользы от моего выступления. А чтобы принести пользу, я стараюсь удержать внимание как можно большего количества пришедших.

Мудрость проста: никто не в силах претендовать на безраздельное внимание аудитории. Это невозможно. Как часто друзья и коллеги сосредоточиваются на вас и ваших проблемах? Или лучше так: как часто вы полностью отдаете энергию и интерес кому-то другому? Вариант, когда супруг рассказывает о прошедшем рабочем дне, а вы время от времени киваете, но при этом думаете о ближайшей телепередаче, не в счет. Получить более двух минут непрерывного внимания сейчас большая редкость. Электронная почта, Twitter и мобильные телефоны только ухудшили ситуацию, но на самом деле эта проблема существовала всегда. Наш вид выжил только за счет того, что миллионы лет мы охотились и работали, активно задействуя мышцы и мозг. Сидеть на месте и слушать, как кто-то бесконечно о чем-то бубнит — к сожалению, именно так проходит большинство лекций, — это катастрофически нерациональное использование внимания. Мы на генетическом уровне сопротивляемся скуке, наполняющей лекционный зал.

Нет ничего удивительного в том, что люди избегают презентаций. Никто, лежа на смертном одре, не сказал: «Ах, как жаль, что я не посетил

больше лекций!» Мы знаем, что лучший способ чему-то научиться — делать это, а на выступлении вы не делаете ничего, разве что сидите и смотрите перед собой (думаю, эти два умения у вас и так отлично развиты). И если мы все-таки не можем не пойти на лекцию, то выбираем ту, которая кажется нам наиболее интересной или развлекательной, и садимся в последние ряды, не забыв захватить заряженные на 100% гаджеты, чтобы спастись от скуки. Подумайте о том, что лекции за последние 200 лет почти не изменились — и как это необычно, учитывая, что мы живем в эпоху стремительных трансформаций. Если бы вы на машине времени перенесли зрителей из Геттисберга на ежегодное совещание к себе в компанию, то единственный вопрос, который они задали бы: почему так мало людей в шляпах?

Науку о внимании, о которой много написано, например, в книге Blink* Малкольма Гладуэлла, можно с тем же успехом расценивать как науку о скуке. Это удивительно продуктивный способ выразить отношение к тому, как оратор пытается удерживать интерес слушателей. Если вы можете предотвратить скуку и не делаете ничего, что ей способствует, то вы на правильном пути. Профессор Дональд Блай, проводя исследования для книги What's the Use of Lectures? («В чем смысл лекций?»), во время доклада надевал на студентов пульсометры и измерял динамику пульса на всем протяжении речи. Неудивительно, что пульс падал. Наивысшие показатели были в самом начале, в тот самый волшебный момент максимальной концентрации внимания, а затем постепенно снижались (см. рис. 6.1). Учитывая этот невеселый факт, легко понять, почему лекция, как правило, — надежный способ быстро заснуть. Когда мы просто сидим и ничего не делаем, тело погружается в состояние отдыха, а за телом следует и мозг.

* Гладуэлл М. Озарение: сила мгновенных решений. М.: Альпина Паблишер, 2009.
Прим. ред.

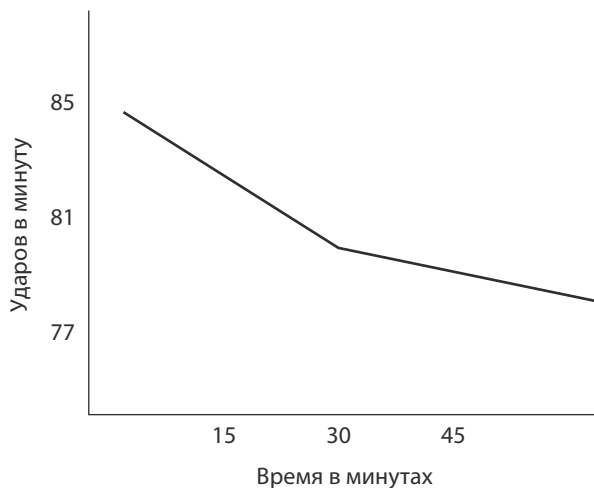


Рис. 6.1. Что происходит с вашим организмом, когда вы сидите на лекции.
Взято из книги Дональда Блая What's the Use of Lectures?

Джон Медина, молекулярный биолог и директор Центра изучения мозга при Тихоокеанском университете Сиэтла, уверен, что 10 минут — максимум, во время которого большинство людей способны удерживать внимание. В своей популярной книге «Правила мозга» Медина отводит целую главу объяснению трудностей, с которыми сталкиваются преподаватели, с помощью этой теории. При планировании лекций он сам всегда опирается на правило 10 минут: никогда не тратит больше времени на одну тему — а всю лекцию выстраивает так, чтобы темы были согласованы и точно оказались интересны аудитории. Если вы достаточно осведомлены о предпочтениях слушателей и соблюдаете правило 10 минут, скуку можно контролировать целый час.

Однако в числе 10 нет никакой магии. Спикеры могут владеть вниманием публики по 8, 12 или даже 45 минут, если знают, что делают, и понимают, как заинтересовать слушателей. Но большинство не знают. Вот почему лекции на TED — в наши дни наиболее популярной и уважаемой

конференции — длятся от 8 до 20 минут. На это довольно авторитетное и невероятно дорогое мероприятие, состоящее из лекций (билеты стоят 4000 долларов и выше), собираются великие умы планеты — Билл Гейтс, Эл Гор, Боно и сотни других руководителей компаний, политиков и гениев из разных сфер и выступают при этом максимум 20 минут. Они гораздо больше времени тратят на обед, чем на презентации. Такой формат заставляет оратора выделять самую суть, излагать ее сжато, по делу и убедительно. И даже если у них не получится удержать внимание слушателей, они будут на сцене довольно недолго и не успеют погрузить аудиторию в смертную скуку*. Ситкомы — формат, на котором на протяжении десятилетий совершенствуют приемы привлечения внимания зрителей, — находятся примерно в тех же временных рамках: серия идет полчаса и разделена на три части с помощью изрядного количества 30-секундных рекламных роликов.

Большинство лекций длится час по одной причине: нам нравятся аккуратные отрезки времени. Вы ужасно расстроитесь, если придется нанимать няню для ребенка, ехать куда-то, среди множества машин искать место для парковки — и все только это ради того, чтобы послушать пятнадцатиминутное выступление. Да вы вообще никуда не поедете. Время — это простой способ оценить пользу лекции, прежде чем за нее заплатить. И организаторам мероприятия гораздо удобнее отводить на презентации по часу или полтора. Довольно сложно найти и убедить выступить хотя бы одного достойного оратора (не говоря о том, чтобы помочь ему спланировать свой график и справиться с паническими атаками); а три или четыре оратора в час — явный перебор для устроителей. Часто люди жалуются, что из часовой лекции они почерпнули всего пару

* Удивительная популярность формата «печа-куча» и O'Reilly's Ignite!, состоящих из презентаций по 5–6 минут и предполагающих автоматическую смену слайдов, обусловлена в том числе и тем, что они спасают от длинных скучных лекций.

интересных вещей. Но придут ли они вообще, если предполагается всего 10-минутная речь?

К сожалению, причины, по которой лекции столь длинны, к ним самим не имеют никакого отношения. Это порождение культуры, способ оптимизации при организации мероприятий, следующих одно за другим, а также нежелание меняться. И это означает, что ораторы и впредь будут выступать дольше, чем слушатели смогут высидеть. Но самое циничное в этом абзаце о безысходности — скажем так, вишенка на торте — заключается в том, что, даже если вы ограничите время выступления двадцатью минутами или же десятью, никто не гарантирует, что спикер потратит их с пользой. Если он настоящий олух, то его выступление покажется вам невыносимо длинным, сколько бы оно ни продолжалось.

Однако решение существует. Ответ на большинство вопросов, связанных с вниманием, один: **ВЛАСТЬ**.

Власть — забавное слово, особенно если вы пишете его жирным шрифтом или большими буквами, не имея никаких причин. Люди расстраиваются, когда узнают, что вы хотите больше власти, но я совершенно уверен: любому оратору она необходима. Знаю, что американцам нравится верить в демократию и даже в распределение власти, но любой специалист по политологии скажет, что формально США — республика. Мы очень неравномерно распределяем власть: у нас 100 сенаторов, 50 губернаторов и только один президент, и у каждого из них власти намного больше, чем у жителей, которых они представляют. Неравномерное распределение власти — залог эффективной работы. Именно это вам нужно, когда вы выступаете с лекцией. Если считаете, что в Америке сейчас дела идут не очень, то при реальной демократии и 300 миллионах жителей всё было бы намного хуже.

Говоря политическим языком, выступления — это даже не республика, а тирания. На сцене стоит один человек, лишь ему аплодируют, когда он туда поднимается, и только у него есть микрофон. Если бы инопланетяне

приземлились во время конференции TED, они, очевидно, приняли бы парня на сцене с микрофоном за верховного повелителя планеты. На протяжении большей части истории цивилизации ораторами были только вожди, короли и фараоны. Но только немногие спикеры используют огромный потенциал своей власти. Большинство настолько боятся сделать что-то необычное, что упускают контроль, на который рассчитывает аудитория.

ЗАДАЙТЕ ТЕМП

Самый простой способ использования власти — задать темп. Многие мечтают стать соло-гитаристом или вокалистом любимой группы, но настоящая власть всегда у тех, кто задает ритм. Именно они и определяют скорость, с которой все играют, — слишком быстро, медленно или, будем надеяться, так, как надо. Обычно это выпадает на долю ударника, который, как правило, сидит ближе к задней части сцены (отчасти потому, что у него самый громкий инструмент). В любой момент он может сбить всех остальных, перестав играть вообще или начав изо всех сил молотить по бас-барабану, и потрясающее соло на гитаре чудовищно быстро закончится. У гитариста нет способа взять верх и задать ритм ударнику, кроме как сломать о его голову свой «стратокастер»*.

Именно у ударника сосредоточена власть, как и у спикера с микрофоном. Оратор должен устанавливать темп для слушателя, если хочет заслужить его внимание. Даже самая затрапезная группа, играющая в дешевом баре, может заставить двигаться толпу, если будет четко

* «Стратокастер» (Fender Stratocaster, или Strat) — модель электрогитары, разработанной Джорджем Фуллертоном, Лео Фендером и Фредди Таваресом в 1954 году и выпускаемой до сих пор. Использовалась многими гитаристами, и поэтому ее можно услышать на многих исторических записях. Наряду с Gibson Les Paul, Gibson SG и Fender Telecaster это одна из самых известных и распространенных моделей электрогитар в мире. *Прим. ред.*

задавать ритм. Людям это нравится, мы любим ощущать согласованность. И единственный, кто может сделать это, — это стоящий на сцене человек, облеченный властью.

Я выступал в университетах и больших компаниях перед людьми гораздо умнее меня, которые за обедом умудряются поработать гораздо продуктивнее и изобретательнее, чем я в течение всего дня. Но тем не менее я способен сделать хорошую презентацию, задавая ритм, которому легко следовать. Могу сказать: «У меня есть полчаса и пять вопросов, по которым я хотел бы высказаться. Каждому вопросу я уделю пять минут, а в оставшееся время отвечу на ваши вопросы». На эту фразу уйдет около 10 секунд, но теперь я смогу удерживать внимание и дальше, потому что слушатели знают план. Они знают, какой будет темп. Если в какой-то момент отключатся от происходящего, замечтавшись о радушных привлекательных обитателях гавайских пляжей, а потом внезапно вернуться к реальности, то им должна прийти в голову мысль: «Ой, я совершенно отвлекся. О чем он сейчас? А, это третий вопрос из пяти, понятно». Даже самая внимательная публика периодически теряет нить речи, и моя задача сделать так, чтобы людям легко было вернуться в тему, когда они закончат считать ворон.

Как только вы завладели вниманием публики, кратко опишите, что ее ждет. Вы автоматически заработаете 10 дополнительных очков. Слушателей не особенно волнуют детали плана, если ему легко следовать и вы не слишком долго будете о нем рассказывать. Если прошла минута выступления, а вы еще не начали говорить по первому вопросу, значит, что-то не так. Не теряйте время, делая выводы и рассказывая предысторию («Впервые я прочитал о том-то и том-то там-то и там-то»). Им все равно. Людям почти никогда не нужно знать, как вы занялись тем, что сейчас делаете. Если они решили прийти на ваше выступление только после того, как прочли название презентации, описание и краткую биографию, значит, вполне вам доверяют. Начните с партии ударных.

Первая минута выступления — это трейлер к фильму: пусть он будет драматичным, захватывающим, дайте в нем все самое интересное, после чего вас захочется слушать.

Благодаря ритму рождается энергия. Любой танец, от линейных кантри до рэйва под действием экстази в три часа ночи, оправдывает устойчивый, пульсирующий ритм. Военные марши полностью строятся на ритме барабанов или скандировании «Левой, левой, левой». Но у большинства людей — даже танцоров и музыкантов — во время выступления напрочь отказывает чувство времени. Уберите ударника, который обеспечивает этот устойчивый ритм, и пульсирующая энергия, заряжающая танцоров и музыкантов, исчезнет. У выступающих нет на сцене человека, задающего темп, как нет и группы поддержки, чтобы идти в ногу. Если вы не обращаете внимания на ритм, слушатели скоро найдут другие ритмы, возникающие у них в голове.

Некоторые ораторы заявляют, что потратят пять минут на первый из пяти вопросов, но проходит полчаса, а они все еще говорят об этом вопросе и даже не понимают, что не выдержали обещанный темп. Не позволяйте себе так относиться к вашим милым, прекрасным слушателям, любящим вас всей душой. Позаботьтесь о них. Ударники репетируют с метрономом — это небольшое устройство, которое прекрасно отбивает ритм. Ваша задача намного проще: не нужно быть настолько точным, достаточно хотя бы приблизительно следовать поминутному плану. Репетируйте свое выступление, сверяясь с часами, и тренируйтесь до тех пор, пока не будете укладываться во временные рамки. Вы не узнаете, сколько времени займет описание каждого слайда, пока не потренируетесь. Хорошо, если в помещении, где вы выступаете, висят часы, но часто слишком много непредвиденных обстоятельств мешают вам корректировать план прямо по ходу. Запомните: если вы будете лениться репетировать, ваши слушатели будут лениться слушать.

УПРАВЛЯЙТЕ ВНИМАНИЕМ («НА ЧТО Я СМОТРЮ И ПОЧЕМУ?»)

Есть несколько вещей, которым человек с удовольствием уделяет внимание. Вот некоторые из них.

- То, что нам нравится есть.
- То, что может съесть нас самих.
- Проблемы, имеющие к нам отношение.
- Люди, которым мы сопереживаем.
- Темы, которые нас волнуют.
- Задачи, которые мы хотим решить.
- Яркие блестящие движущиеся предметы (см. рекламу автомобилей).
- Люди, с которыми нам хочется переспать (см. рекламу чего угодно).
- Разрушающиеся предметы (для мужчин).
- Красивые предметы (для женщин).
- Красивые разрушающиеся предметы (для мужчин и женщин).

Казалось бы, если оратор знает об этом, его задача сводится к тому, чтоб каждые пять-шесть минут упоминать одну из этих вещей — для того чтобы удерживать внимание аудитории. Но это не работает, поскольку слишком примитивно. Спикер, который трубит в рог и с которого каждую минуту спадают штаны, точно удержит внимание слушателей — примерно до тех пор, пока они не бросятся на него с кулаками. Люди понимают, когда ими манипулируют. Видеоролик, анекдот или картинка, не имеющие никакого отношения к теме выступления, не впечатлят аудиторию. Грамотно подобранные картинки стоят тысячи слов, но и они будут полезны только в том случае, если слушатели успеют понять их смысл — то есть их нужно показывать довольно продолжительное время. Если вы найдете естественные способы привлечь внимание к примерам, которые иллюстрируют вашу точку зрения, используйте их.

Самый простой прием — рассказать историю. Честно говоря, как только вы открываете рот, история уже начинается. Все виды коммуникации имеют начало, середину и конец. Лучший способ заполучить внимание — рассказывать о ситуациях (о реалиях другого мира), которые волнуют слушателей. Есть две причины, по которым ему может быть интересно: сама ситуация и тот, кто в ней оказался. Можно, конечно, привести скучный факт, не связанный с темой выступления: «В налоговой декларации есть пятая строка». А можно то же самое сказать иначе: «80% присутствующих здесь перепутали пятую и шестую строки, подавая последнюю налоговую декларацию. И эта ошибка обошлась вам в 500 долларов. Я расскажу, как ее избежать». Даже такая умопомрачительная тема, как заполнение документов для налоговой, становится интересной, если оратор думает и о проблеме, и о людях, которые с ней столкнулись. Если слушателям любопытна рассказанная вами история, они последуют за вами куда угодно. Хорошие рассказчики интуитивно это знают. Как написала Аннет Симмонс в книге «Сторителлинг: как использовать силу историй»:

Вы можете увлечь, соблазнить, воодушевить, обольстить или очаровать, но заставить слушать вы не сможете никогда. Приняв этот факт как данность, мы теперь сосредоточимся на том, что можно сделать. Мы можем возбудить в людях любопытство. Мы можем привлечь и удержать внимание окружающих, как это сделала учительница в истории о плохом слове. Чтобы повлиять, нужно завладеть чужим вниманием, упомянуть о том, что люди уже считают для себя важным, а затем увязать это важное с тем, что должны, по-вашему, люди увидеть, сделать или почувствовать. Этого легче добиться, если сначала рассказать историю, дать ей упасть на благодатную почву, а затем рисовать вокруг нее смысловые окружности ассоциаций*.

* Симмонс А. Сторителлинг: как использовать силу историй. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. С. 93. *Прим. ред.*

Если вы придумаете что-то необычное — например, будете показывать картинки, графики или ролики, исполнять ритуальные танцы или музыкальные пьесы, демонстрировать невероятные трюки с бензопилой — все, что только можно сделать на сцене, чтобы привлечь внимание, — подумайте, почему пришедшие должны на это смотреть? Плохие варианты ответов: вы думаете, что это круто; вы хотите выпендриться и показать свои навыки работы с бензопилой; или, что совсем непростительно, чувствуете себя обязанным заполнить отведенный вам временной интервал. Нужно найти что-то получше. Вот прекрасная причина: все эти трюки соответствуют истории, которую вы рассказываете. Помните, в чем суть и какую информацию аудитория получит от того, к чему вы привлекаете внимание. Постарайтесь сделать паузу в середине видеоклипа, чтобы подчеркнуть ключевые моменты, которые нужно увидеть или осознать. Если вы не можете четко сформулировать, какой смысл имеет то или иное действие и нужно ли оно вашим слушателям, исключите его из своего выступления. Лучше удерживать внимание публики в течение 10 минут и затем перейти к вопросам, чем целый час невнятно говорить о заурядных вещах.

ИГРАЙТЕ РОЛЬ: ВЫ — ЗВЕЗДА

У людей всегда есть какие-то ожидания. Если они идут в модный ресторан, то надеются на качественный сервис и высокомерного официанта, над которым можно посмеяться. Если смотрят боевик, то ждут взрывов, нарушающих законы физики, и нестыковок в сюжете. А если они отдают вам час своего времени, то предполагают, что вы уверены в своих словах и поведении. Если вы неумело вертите в руках пульт, путаетесь в собственных слайдах или извиняетесь, что недостаточно подготовились к презентации, им сразу становится понятно: вы не заслуживаете их внимания. Не соответствуете той роли, которую они от вас ожидают:

уверенного, четкого, мотивированного и, желательно, веселого эксперта по какому-то вопросу. Вы не обязаны быть совершенным, эту роль нужно играть.

Другими словами, превзойдите самого себя. Говорите громче, придерживайтесь более жесткой позиции, ведите себя агрессивнее, чем в обычной беседе. Это определенные правила игры на сцене. Именно этому учат школьников старших классов, когда они репетируют ежегодное представление пьесы «Энни, хватай свою пушку!». Это те же самые правила, которые соблюдают хорошие комедийные актеры, выступающие на сцене, профессора и ведущие телешоу. Если говорить конкретно о лекциях, подумайте вот о чем: когда вы стоите в передней части зала, как далеко от вас те, кто сидит в средних рядах? А теперь представьте, что половина аудитории — еще дальше. Людям на галерке нужно помочь услышать вас и понять вашу идею.

Если вы участвуете в онлайн-трансляции или телеконференции, это еще важнее. Если слушатели видят вас на экране, вы из объемного становитесь плоским. Вас по-прежнему видят, но это мозаичное размытое двухмерное изображение. Тонкости вашего юмора и основных идей доходят до аудитории гораздо сложнее. Чтобы это компенсировать, нужно излучать больше энергии. Когда вы сидите в небольшой комнатке, вам может показаться, что такое поведение звучит и выглядит неестественно, но зрителям по ту сторону экрана нужно получить дополнительный заряд энергии, чтобы удержать внимание.

Распространенная ошибка оратора — обезличивание себя. Нередко оратор становится чрезмерно вежливым и обходительным; говорит мягко, не рассказывает историй, никогда не улыбается. Он совершенно, просто катастрофически, нейтрален. На первый взгляд, это безопасно, но так вы похороните внимание зрителей. Это как если бы вам дали роль Гамлета, который произносит один из величайших монологов в истории, а вы бездушно мямлите непонятные реплики куда-то себе в рукав. Я не говорю, что

нужно лицемерить. Не призываю вести себя, как ведущий телеигры или предводитель фанатов на стадионе. Говорите увлеченно, с энтузиазмом, полностью показывая себя таким, какой вы есть*. Именно этого человека пришла послушать публика.

ЗНАЙТЕ НАПЕРЕД

Независимо от того, насколько слушатели умны, самое большое ваше преимущество перед ними заключается вот в чем: вы знаете, что случится дальше. Я уже говорил об этом, но стоит повториться, потому что это очень мощный способ контролировать внимание аудитории. Убежден: я могу знать вполтину меньше того, что знает моя публика, и при этом поражать, удивлять и развлекать, сплетая свои истории в одно выступление. В результате момент перехода от слайда к слайду становится очень важным. Мне необходимо понимать, что будет дальше, и подготовить фразу о текущем слайде, чтобы следующий произвел нужный эффект. Если я знаю, что дальше последует смешная шутка или какая-то важная или сильная вещь, то могу привлечь внимание аудитории в нужное время и убедиться, что все смотрят на меня или слушают.

Этот навык можно развить только благодаря репетициям. Я не запомню переходы между пунктами плана и не пойму, как связать одну историю с другой, если не буду практиковаться. Часто я выбрасываю из лекции отличную идею, потому что не могу понять, как привязать ее к предыдущей истории или перейти от нее к следующей. Потратьте деньги на программное обеспечение, такое как PowerPoint или Keynote,

* Научиться играть совсем не означает перестать быть настоящим. Это значит, что вы учитесь более экспрессивно выражать собственные чувства и понимать, как поступать на сцене, а как — в жизни. Все, кто выступает перед публикой, только выигрывают, изучив игру в театре. Например, можно почитать книгу Константина Станиславского «Работа актера над собой».

где в презентации есть режимы, позволяющие просматривать следующий слайд, но только на вашем ноутбуке. Этот инструмент поможет плавно переходить от слайда к слайду.

СОЗДАНИЕ И СНЯТИЕ НАПРЯЖЕНИЯ

Если я скажу, что один из вас выиграет миллион долларов, прежде чем вы закончите читать этот раздел, создам драму. Кто выиграет? Почему? Внезапно чтение раздела станет захватывающим действием. Драматизм — простой способ создать напряжение. Любое сильное впечатление предполагает напряжение и спад, будь то волшебное шоу, катание на американских горках или первое свидание у моря на закате. И во всех случаях напряжение создается благодаря тому, что за ним последует спад. Если бы я сказал, что кто-то *может* выиграть миллион долларов, или есть небольшая вероятность, что вас *могут* здорово обмануть, это не так интересно. Необходимо оправданное ожидание того, что выигрыш будет*. Если вы умны, этот выигрыш четко прописан в названии и описании презентации.

Самый простой способ создать напряжение, а потом его сбросить, я уже упоминал: проблема и решение. Если ваш монолог включает в себя несколько вопросов, интересных аудитории, и вы даете обещание облегчить напряжение, ответив на них, то добьетесь больших результатов.

* Антон Павлович Чехов писал: «Если на сцене висит ружье, оно обязательно выстрелит». Хороший рассказчик обязательно вставляет в свой рассказ ружье и знает, как и когда из него выстрелить (а также в кого). (Фраза из письма А. П. Чехова к литератору А. Лазареву-Грузинскому от 1 ноября 1889 года. В оригинале написана так: «Нельзя ставить на сцене заряженное ружье, если никто не имеет в виду выстрелить из него». Смысл выражения: в художественном произведении все детали должны работать на его главную идею, в нем не должно быть ничего случайного. Прим. перев.)

Аудитория последует за вами по волнам подъема и спада напряжения. Если вы отлично справитесь с первой заявленной проблемой и предложите практичный или интересный способ ее решения, слушатели останутся с вами на протяжении всего выступления. Другие виды напряжения можно сформировать посылом, неким исходным допущением. Например, задать вопрос: «Почему никто не должен ходить в школу?» Вся нить ваших рассуждений организует своего рода напряжение, которое вы будете сбрасывать с каждым предложенным фактом и высказанным решением.

Схемы создания и снятия напряжения одновременно можно использовать, чтобы задать ритм. Список «топ-10» из «Вечернего шоу с Дэвидом Леттерманом» представляет собой единую систему для создания простого ритма и различных уровней напряжения и облегчения. Поскольку список читается с конца к № 1, аудитория все время строит догадки, каким будет главный ответ.

ВОВЛЕКАЙТЕ АУДИТОРИЮ

В самом начале карьеры оратора я совсем не вовлекал аудиторию просто потому, что боялся ее как огня. Я обнаружил, что если разрешаю слушателю задать вопрос по ходу лекции, то сильно волнуюсь и уже не могу восстановить прежнюю уверенность. И я делал единственную осмысленную вещь, которую смог на тот момент придумать: просил слушателей не задавать мне вопросов, пока я не закончу. С точки зрения удержания внимания это ужасное решение. Зрители моментально теряли интерес, когда понимали, что следующий час будут непрерывно слушать лекцию (я часто не замолкаю по 80 минут кряду, зарабатывая собственный уголок в аду для надоедливых ораторов). В каждой аудитории концентрируется много энергии, которая, если ее направить, пусть и в небольших количествах, всегда усиливает внимание. В конце концов я научился простым

приемам, как вовлекать аудиторию, не сбиваясь при этом с заданного ритма.

- **Попросите слушателей поднять руки.** Не знаете, какой профессиональный опыт у пришедших к вам на лекцию? Задайте вопрос: «Кто работает на нынешнем месте менее пяти лет?» Вы сразу немало узнаете о тех, кто пришел вас слушать. Сами они не смогут подсчитать количество рук, поэтому обязательно скажите о том, что увидели: «Так, примерно 70%. Отлично». Во время лекции спрашивайте зрителей о темпе выступления: «Поднимите руку, кому кажется, что я говорю слишком медленно?» А затем: «Поднимите руку, кому кажется, что я говорю слишком быстро?» У вас будут самые точные данные, и вы сможете подстроиться.
- **Задавайте элементарные вопросы,** и пусть зрители выкрикивают ответы с места. Самый глупый вопрос, который может задать оратор слушателям: «Есть ли у вас ко мне какие-нибудь вопросы?» Это похоже на угрозу: как будто он хочет, чтобы вы усомнились в его авторитете; на это мало кто пойдет. Вместо этого будьте позитивны и настройтесь на общение. Спросите: «Есть ли что-то, что нужно пояснить?» Во время выступления позвольте аудитории помочь вам рассказывать истории, демонстрируя свои знания: «Кто-нибудь из присутствующих знает, кто изобрел чизкейк?» А затем вручите призы. Пусть это будет что-нибудь стоящее, например, экземпляр вашей книги или что-то, симпатичное этой публике, или купоны в Starbucks. Уровень внимания в аудитории совершенно точно вырастет.
- **Пусть зрители решают задачи.** Если вы знаете какие-то непростые, но интересные задачки, имеющие отношение к теме выступления, позвольте аудитории их решить. Желательно, чтобы ответ можно было найти за 30–60 секунд. Читая лекцию о том, как справляться

с трудностями в путешествии, спросите: «Что вы будете делать, если у вас украдут бумажник во время отпуска?» Рассказывая о кулинарии, задайте вопрос: «Что делать, если у вас сгорели все стейки, приготовленные на шестерых, а гости придут уже через 20 минут?» Будьте конкретны, добавьте драматизма и выбирайте вопросы, на которые можно дать четкий однозначный ответ, и тогда слушатели пойдут на контакт. Попросите их пообщаться с соседями или поработать в небольших группах. Всегда давайте на обсуждение чуть меньше времени, чем нужно, чтобы возникло напряжение и было весело.

Все залы очень разные, поэтому взаимодействие может быть рискованным. Когда вы разрешаете кому-то из слушателей заговорить, вы таким образом передаете ему слово и, соответственно, какую-то часть своей власти. Есть и хорошие новости: почти всегда этот человек возвращает вам вашу власть. Иногда дает даже больше власти, которая выражается в форме внимания или положительной энергии. И даже если никто не отвечает на ваши вопросы, все равно больше людей будут прислушиваться к тишине в аудитории, чем внимали вам до того, как все смолкли. Неважно как, но вы получите свою порцию внимания.

ВЫ И СУДЬЯ, И СУД ПРИСЯЖНЫХ, И ПАЛАЧ

Что делать, если вы попросили людей выключить мобильные телефоны, а кто-то отвечает на звонок прямо в первом ряду? Соблюдение внутренних правил зависит от вас, потому что у вас есть микрофон. А как насчет парня, который три минуты формулирует вопрос? Как долго вы позволите ему рассуждать? Ему вполне хватило бы 20 секунд, а 40 секунд — это уже монолог, и весь зал уже его ненавидит. Но через минуту люди будут смотреть на вас. Вы позволяете высасывать энергию из аудитории. Они

ничего не могут с этим поделать, но знают, что вы можете. Никогда не бойтесь обеспечивать выполнение правил, которым вы должны следовать, по мнению слушателей. Если сомневаетесь, попросите их поднять руки: «Кто считает, что стоит закончить эту тему и двигаться дальше?» Если они проголосуют за то, чтобы продолжать, то именно это вы и должны сделать. Применяя простое правило, вы повторно включаете в происходящее всех, кто его поддерживает. Вы восстанавливаете свою власть и завоевываете уважение. Так что даже не сомневайтесь, если нужно осадить балабола, заткнуть парня, болтающего по мобильному телефону, и прервать компанию, ведущую за столиком отвлекающий вас личный разговор. Пока вы вежливы и прямолинейны, вы — герой.

ВСЕГДА ЗАКАНЧИВАЙТЕ РАНЬШЕ

Люди всегда хотят уйти пораньше, но когда получают в руки микрофон, сами говорят очень долго. Не надо быть таким. Всегда планируйте и репетируйте. Если появилась возможность, завершите выступление на несколько минут раньше, чем предполагалось, и подарите слушателям возможность уехать без пробок, спокойно перейти в следующий зал или первыми подойти к закускам в конференц-холле. Никто никогда не хочет, чтобы выступление затягивалось. Если люди прониклись, они подойдут к вам по окончании лекции. Всех остальных нужно отпустить. Сообщите аудитории свой электронный адрес и подчеркните, что с радостью ответите на дополнительные вопросы по почте. Будьте щедрым и тратьте свое время, как считаете нужным, но убедитесь, что это выбор слушателя, и вы не вынуждаете их задерживаться. Отпустите их на волю. Показательный пример: эта глава окончена.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)