**Мастерство публичных выступлений**

Один из представителей делового мира, президент компании «Ford» и «Chrysler» Ли Якокка в своей известной книге «Карьера менеджера» подчеркивает, что «управление представляет собой не что иное, как настраивание людей на труд. Единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность – это общаться с ними». Именно от этого умения зависит не только эффективность выстраивания отношений с другими людьми, но и формирование профессионального имиджа.

Устное выступление – это наиболее древний вид речи, а значит наиболее освоенный и изученный. Зачастую страх общения возникает тогда, когда нет четкого понимания, как точно выразить свою мысль, как грамотно использовать возможности хорошего русского языка. Этому можно научиться, ведь, как считает один из самых лучших тележурналистов мира Ларри Кинг, говорить – «это все равно, что играть в гольф, водить машину или держать магазин: чем больше этим занимаешься, тем лучше выходит».

В публичном выступлении самый главный вопрос, который выступающий должен задать себе – «Какой цели я хочу достичь этим выступлением?». Причем ответ должен состоять не из общих рассуждений, а быть четким и ясным.

*Публичные выступления: какими они бывают*

Приведем в пример печальный случай, который произошел с идеологом и куратором TED Крисом Андерсоном во время организации первой TED конференции: «Один из ораторов начал свое выступление так: «Направляясь сюда, я думал, что вам сказать…»

**1.Убеждающие выступления**

Их цель – поменять или скорректировать мнение аудитории.

**2.Мотивирующие речи**

Их цель состоит в том, чтобы вызвать эмоциональный отклик у аудитории, воодушевить ее и сподвигнуть на свершения.

**3. Обучающие выступления**

Цель оратора состоит в том, чтобы воспитать у слушателей новый навык, передать знание.

*Правила подготовки к публичному выступлению*

Михаил Жванецкий однажды сказал: «Почему слушатели засыпают, а лектор – никогда? Видимо, у них более трудная работа». В каждой шутке, конечно, есть доля правды, но причины могут быть и вполне прозаичными: в зале душно, свет приглушен, презентацию с места не видно. Между тем, все это можно предусмотреть.

**01. Вопрос места**

Опытный оратор перед началом выступления пройдется по сцене, чтобы, во-первых, самому привыкнуть к освещению и обзору, во-вторых, чтобы мысленно поставить себя на место смотрящих и решить будет ли им комфортно воспринимать его речь при таких условиях в зале.  
  
Американский эксперт по управлению проектами Скотт Беркун отмечает, что «для зрителя угол поворота корпуса и время визуального контакта со спикером не кажутся очень важными, но для оратора это имеет значение. Когда 50, 100 или 5000 человек отдают вам на 10% больше своей энергии и внимания – вы ощущаете уверенность», поэтому важность пространства, в котором будет проходить мероприятие, нельзя недооценивать. Подумайте о том, что слушателям было бы приятно прийти в аудиторию, в которой играет легкая ненавязчивая музыка, поэтому заранее подготовить треки было бы не лишним.

**02. Вопрос техники**

Важно не забыть проверить работает ли микрофон, уточнить способы его включения и выключения. Например, экс-президент Польши Лех Валенса на одном из предвыборных митингов этого делать не стал и в один прекрасный момент его микрофон перестал работать. Политик не растерялся и обратился с вопросом в зал: «Не найдется ли у кого-нибудь отвертки?». Инструмент нашелся, и Лех Валенса ловко устранил проблему, но одна реплика из зала не дала ему продолжить: «Неужели вы думаете, что электрик может управлять государством?». В ту минуту и прозвучал знаменитый ответ: «Кто-то же должен дать свет нашей стране!». Возможно, непредвиденные обстоятельства и не испортят речи, но все же лучше не полагаться на судьбу.

Другой значимый момент – следует убедиться в том, что ваша презентация правильно включается и отображается. Важно проверить качество изображения, работу звуковых файлов и удобство обзора с разных точек. Причем сделать это необходимо до того, как слушатели войдут в зал.

Признанный специалист по коммуникациям Гарр Рейнольдс вспоминает такую историю: «В этом году я посетил одну бизнес-презентацию в Токио, которая дала мне ценную пищу для размышлений о неэффективности выступления. Например, пока ведущий представлял докладчика, а делал он это долго, все смотрели на компьютер выступающего, стоявший посередине сцены. Компьютер загружался. Вот на экране появилось окно, запрашивающее пароль пользователя. Уж аплодисменты давно стихли и огни погасли, а оратор все еще пытался вспомнить свой пароль. «Одну минуточку», – сказал он, когда нашел бумажку с паролем в своем кошельке. Наконец, загрузка завершилась, и мы все имели счастье лицезреть его рабочий стол».  
  
Эта история показывает, что если в центре внимания оказываются технические проблемы, а не сам доклад, то шанс на успешное выступление будет минимальным.

**03. Вопрос комфорта**

На стол или трибуну лучше поставить бутилированную воду, и дело здесь не только во внезапном приступе жажде, который возникает почти у каждого оратора во время речи. Если вы вдруг потеряете нить повествования или понадобится время, чтобы обдумать ответ на неожиданный вопрос, то можно выиграть секунд 30, пока будете открывать бутылку, наливать воду в стакан и пить ее.

*Готовьтесь старательно*

Нет ничего хуже для выступающего, чем неосведомленность о формате встречи, ее задачах.

**Разберитесь в целях.**Поймите, чего от вас ждут: короткого питчинга, новой идеи или обстоятельного доклада. Определите критерии успеха своего выступления.

**Узнайте, где будет проходить встреча и каким оборудованием оснащено помещение.** Иначе представьте: вы подготовили презентацию, а в зале нет проектора или элементарно компьютера.

**Изучите свою аудиторию.** Узнайте, сколько человек будет вас слушать и прикиньте, насколько они будут к вам расположены. Это «холодная» аудитория, с которой вы общаетесь в первый раз? Или это старый клиент, который регулярно к вам возвращается? Учитывайте эту информацию при подготовке презентации.

**Проверьте все свои материалы**

**Вычитайте презентацию и раздаточный материал.**Если не уверены, что найдете все ошибки и опечатки, отдайте текст корректору.

**Убедитесь, что собрали полный пакет документов**, если они нужны на встрече. Заранее утвердите все, что нужно, поставьте печати и подписи.

**Перед выходом проверьте, что взяли документы по нужному проекту**, иначе будет неловко.

**Ваша аудитория**

В процессе выступления перед аудиторией, особенно в формате защиты работы, вам чаще всего придется сталкиваться с четырьмя типами людей. Их можно условно назвать математиками, идейными, визуалами и перфекционистами. Есть еще один тип, который сложно назвать пятым, так что пусть будет четвертым с половиной, — это люди-покерфейсы, их сложно «прочитать». Вы все равно никогда не поймете, чего они хотят, так что просто не обращайте на них внимания.

**Математики**

Их большинство. Они четко просчитывают ваше выступление по баллам. Им нравятся презентации, в которых много фактов и есть конкретные выводы. Они рациональны, организованны, но бывают слишком дотошны и могут с легкостью увлечься какими-нибудь незначительными деталями, забыв о главной теме. Такие люди избегают конфронтации, поэтому, несмотря на свою дотошность, вряд ли будут спорить с утверждениями остальных членов жюри.

**Идейные**

Люди этого типа на баллы обычно внимания не обращают: они хотят лишь хорошо провести время, получить отличное настроение. Им важно видеть вашу коммуникацию с командой, так что ваша презентация должна стать воплощением этой коммуникации, ее результатом. Идейные обычно открыты для обсуждений и готовы выслушать любые мнения, выступая в роли модератора. Как и математики, в конфронтацию вступать они не станут и часто могут жертвовать своим мнением в пользу остальных.

**Визуалы**

Для этой группы главное, чтобы все было красиво — от презентации до самого выступления. Таким людям важно показать ценность презентуемого материала. Не поленитесь и добавьте слайд с общими тенденциями вашей отрасли, используйте разделение на особые темы внутри презентации. Визуалы эмоциональнее своих коллег, и никакая конфронтация их не пугает.

**Перфекционисты**

Их стоит опасаться больше всего. Именно эти люди могут вас завалить, если вы допустите ошибку или продемонстрируете некомпетентность в каком-либо вопросе. По окончании презентации они хотят видеть готовый план действий и то, как вы к нему пришли. Много внимания они уделяют вопросам эффективности. Перфекционисты независимы, очень упорны и могут быть весьма конфликтны. Практика показывает, что таких людей меньшинство, но все же будьте аккуратны.

**Как определить тип личности**

Возникает логичный вопрос: как понять, кто есть кто? Во-первых, если есть возможность, постарайтесь заранее узнать, кто будет присутствовать на вашем выступлении. Часто тип личности можно прогнозировать по позиции, занимаемой человеком. Так, к идейным обычно относятся заместители директоров, математиками чаще всего бывают постоянные члены жюри, визуалов много среди дефектологов, учителей ИЗО, к перфекционистам относятся технари и люди с большим опытом в отрасли. Если нет возможности узнать состав комиссии заранее, типы личности станут более-менее очевидны, пока вы будете рассказывать первые 2–3 слайда вашей презентации.

Впрочем, эта типология, как и любая подобная, имеет ограничения. Люди всегда совмещают несколько типов личности, из которых один преобладает. В стрессовых ситуациях люди имеют тенденцию перемещаться к дальним углам спектра: так, математик может с легкостью стать придирчивым, как перфекционист. Поэтому структурируйте свою презентацию, ориентируясь на визуала, при этом оставьте в приложении несколько детализированных слайдов, посвященных собственно аналитике, которые помогут ответить на вопросы математика.

Важно помнить, что у каждого человека есть область экспертизы. Это может относиться к его непосредственной специальности, проекту, над которым он недавно работал, его интересам. Назовем это «горячими точками». Их нужно знать. Изучите интересы экспертов, их репутацию, темы, на которые они часто высказываются, и не забывайте внимательно их слушать. «Горячая точка» поможет вам привлечь эксперта на свою сторону, например, если ваши мнения совпадут. Но они же могут стать препятствием для успешного выступления, если, скажем, сместят фокус с основной задачи.

*Подготовка к выступлению*

**Сторителлинг**

Если с типами аудитории все ясно, пока не совсем понятно, как составить свое выступление. Доказано, что публичные выступления в виде рассказа или истории воспринимаются лучше и отпечатываются в сознании.

Что такое история? В деконструированном виде это лишь четкая структура. У любой истории есть завязка, кульминация и развязка. Начните с небольшого вступления, расскажите о себе, убедите публику, что вы компетентны в том вопросе, за который взялись. Покажите суть проблемы, грамотно сформулируйте ее. Решение проблемы — это отдельная история внутри истории, расскажите ее, придерживаясь обычной структуры. Кульминацией вашего рассказа должна стать идея, то есть собственно предложение по решению проблемы.

Самое важное — знать свой материал! Не пытайтесь прыгать выше своей головы, говорите только о том, в чем действительно разбираетесь. Это повысит уровень доверия аудитории и просто поможет расслабиться. Ведь чего бояться, если вы все знаете? К тому же хорошее ориентирование в теме поможет при ответах на вопросы слушателей.

**Речь и поза**

Как знают все хорошие ораторы, успешная презентация начинается еще до того, как вы вошли в аудиторию. Продумайте свое выступление заранее. Людям нравится грамотно поставленная речь в умеренном темпе без слов-паразитов и надоедливых звуков вроде «э-э-э» и «м-м-м». Если у вас есть с этим проблемы, попробуйте порепетировать у зеркала, следите за своими жестами, не машите много руками, но и не держите их в карманах. Встаньте так, как вам удобно, но не слишком фамильярно. Ноги и руки ни в коем случае скрещивать не стоит. В идеале лучше снять себя на видео, чтобы потом посмотреть и проанализировать недостатки. Важно, чтобы вербальная (то, что вы говорите) и невербальная (ваши жесты, позы и интонация) части вашего выступления были сбалансированы. Поэтому еще лучше дать это видео двум другим людям. Если они поймут все одинаково и стиль вашего выступления не вызовет отторжения, значит, все в порядке. Более того, репетиция – это хороший способ узнать, укладываетесь ли вы в тайминг.

Очень выгодно во время публичных выступлений смотрится импровизация. Но не стоит себя переоценивать. Как известно, лучшая импровизация — это хорошо подготовленная импровизация. Некоторые вещи должны лишь выглядеть так, будто вы о них не думали и сказали сходу. Если этот навык вам не дается, лучше основательно подготовьтесь.

**Чтобы не забыть ни о чем во время выступления, можно воспользоваться рядом хитростей:**

Читать заранее подготовленный текст. Вариант плохой, но, если совладать с нервами совсем не удается, можно и так.

Подсматривать в карточки. Вполне нормальная практика — использовать карточки с короткими тезисами по каждой части презентации. Таким образом вы не будете стоять, уставившись в текст, но всегда будете знать, что сказать дальше.

Выучить все наизусть. Вариант для тех, у кого есть много свободного времени.

Самый эффективный способ — использовать понятные зрительные образы на раздаточных материалах, которые помогут вспомнить, о чем говорить.

**Как произвести правильное впечатление**

Чтобы правильно продумать стратегию своего публичного выступления, нужно понимать, как со временем меняется внимание публики.

Как известно, наиболее внимательно люди слушают в начале выступления, поэтому все самое важное лучше сказать в первые минуты. Постарайтесь понравиться с самого начала — потом будет сложно донести до слушателей информацию эффективно.

Ближе к экватору внимание публики рассеивается. Чтобы поддерживать интерес, стоит регулярно устраивать встряску: задавайте вопросы, расскажите историю, например реальный кейс или случай из жизни, активно пользуйтесь визуальными материалами (презентацией, флипчартом или доской).

Внимание аудитории автоматически увеличится к концу выступления, а если вы заранее скажете, что заканчиваете, все активизируются еще быстрее. Кратко резюмируйте свое выступление, перескажите основные выводы и завершите презентацию на позитивной ноте.

Если вы хотите оставить о себе хорошее впечатление, обратите внимание на то, как вы общаетесь с аудиторией. Обращайтесь к комиссии или коллегам исключительно на вы или по имени-отчеству, допустимо также обращение «коллеги». Следите за темпом речи, тембром, интонацией и движениями тела. Чаще всего такие невербальные сигналы воспринимаются людьми намного лучше, чем слова. Не забывайте о зрительном контакте, но не сверлите взглядом одного человека — поддерживайте контакт со всеми членами жюри. Держите спину прямо, расправьте грудь и стойте по центру сцены или непосредственно перед теми, кому рассказываете презентацию. Чтобы избавиться от волнения, можно, например, приехать на место выступления заранее, постоять немного за трибуной или там, где вы будете находиться, рассказывая презентацию. Можно немного посидеть в зрительном зале или на месте жюри. Когда презентация уже началась, говорить слушателям о своем волнении не стоит, это выглядит довольно жалко.

*Как выступать с командой*

В контексте выступлений в паре или коллективом. По сути, все предыдущие комментарии можно применить и к командному выступлению. За парой исключений.

Главная ошибка, которую допускают почти все команды, — раздельные репетиции. Запомните: если вы выступаете не один, то и прогонять выступление правильнее вместе. Заранее обговорите, кто, что, сколько и когда говорит, чтобы избежать неловких пауз и неразберихи во время выступления. Лучший вариант, когда говорят все, но у каждого есть свой участок текста и разное количество времени.

В любой команде есть люди, которые говорят лучше других, им лучше доверить самые важные моменты. Конечно, все могут говорить и равное количество времени, но при таком раскладе менее красноречивые члены команды могут потянуть за собой остальных.

В крайнем случае можно выбрать одного представителя от команды и доверить ему всю презентацию. При таком варианте есть риск создать впечатление, будто именно он тянул на себе кейс, пока остальные где-то веселились. Сами понимаете, за отсутствие командной работы на кейс-чемпионатах баллов не дают.

**Как отвечать на вопросы**

Завершающий этап практически каждого публичного выступления — ответы на вопросы аудитории или комиссии. Как уже говорилось ранее, если вы отлично владеете темой, врасплох они вас не застанут. Другое дело, что иногда вопросы могут быть неприятными и даже каверзными. Что делать в такой ситуации оратору?

Первое правило: всегда сохраняйте спокойствие и вежливость. Если вам нужно время, чтобы собраться с мыслями и дать достойный ответ, попросите оппонента повторить вопрос. Так вы выиграете несколько секунд.

Не забывайте, что даже в самых неприятных ситуациях ваш ответ должен быть на 100 % по делу. Не пускайтесь в пространные рассуждения, уводящие от сути вопроса. Отвечайте коротко и по делу. Подкрепляйте свою мысль примерами и, если возможно, выдержками из выступления.

И конечно, всегда благодарите за вопросы. Для вас это шанс подробнее раскрыть тему, показать глубину своих знаний и отработать возражения аудитории. Значит, каким бы каверзным ни был вопрос, он сыграет вам на руку.

*Есть 7 секретов:*   
  
1. Разбавляйте текст шутками.  
  
2. Делитесь личными историями.

3. Жестикулируйте. Просто встав из-за стола, вы уже привлекаете внимание слушающих и возвращаете их к вашему выступлению.   
  
4. Структурируйте выступление на блоки.   
  
5. Смотрите на участников. В зоне риска слушатели по бокам от вас, именно они обычно задают каверзные вопросы.   
  
6. Общайтесь с аудиторией.  
  
7. Говорите главное и меньше лейте воду.