

# Говори и будь услышан. За кулисами успешного выступления

**Автор:**

[Екатерина Михайлова](#)

Говори и будь услышан. За кулисами успешного выступления

Екатерина Львовна Михайлова

Звезда тренинга

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 справиться 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.

Екатерина Львовна Михайлова

Говори и будь услышан

За кулисами успешного выступления

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 выдохнуть, 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 проснутся, только когда 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». Эффективность 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 «conferencier» – 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 упражнений 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 выбирают 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 расскажу, как это делаю я. Тренинг навыков – или искусства, это уж кому что нравится, – публичного выступления, как и любой другой, можно вести по-разному. «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 приходит 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 обаятельных буровиков)

И кто только не заказывает этот тренинг! И какая только вожжа 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. Таковую, 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 как-нибудь». 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!

В некоторых организациях еще несколько лет назад можно было получить прямой ответ: надо деньги потратить, год кончается. Что нам нужно на самом деле, не знаем, но от хороших речевых навыков точно вреда не будет. Вы, мол, нам подходите, потому как вид солидный и ударения ставите правильно. Но нет, здесь иное: компания молодая, агрессивная и явно что-то замышляет, а на дворе февраль.

И вот февральским утром, чертыхаясь и оскальзываясь на обледенелых колдобинах у железнодорожных путей, двигаюсь я, опытный, черт возьми, тренер и коуч, по направлению к какому-то зеркальному сараю, строение 8. Кругом мрачная промзона, ледяной ветер, и спросить не у кого, потому что такие здания никому, кроме работающих в них, не нужны, это вам не крытый рынок. Холодно, хоть и не Тюмень.

Нахожу, пробираюсь, и вот они, орлы-нефтяники. Чудесные мужики, явно начинавшие «полевыми командирами», практики-технари и практики-управленцы, явно на подъеме, много татарских имен и отчеств, звучит почтительно и красиво. Говорят очень по-разному, но в целом прекрасно: каждый использует жизнью данные особенности, получается складно и естественно. Ну, кое-какие «секреты эффективного выступления» разбираем – нормальный тренинг. Блиц только, а так все вполне по-рабочему. Опоздавшие примяты, но трезвы и энергичны, и им явно не привыкать включаться с ходу. Даме-наблюдателю оказываем почтение – я-то уйду, а ей с ними работать.

Короче, идет тренинг – бежит. По-прежнему не понимаю зачем. Мужики явно стараются, но не через силу; кофеек в перерывах попивают с удовольствием, что-то даже записывают. Вот готовится очередное короткое выступление, на этот раз на свободную тему, и один из опоздавших делает его не просто хорошо, а пожалуй что и блестяще. Все шельмец учел, и все у него играет: и график на

флипчарте одним движением руки изобразил, и в правильный момент карман вывернул, показывая, каких именно фондов у Компании сейчас нет, и двигается легко и в меру, ай браво! Краем глаза вижу даму Н., которая хоть и слушает внимательно все время, но тут на глазах как-то начинает подтаивать, расслабляться – спина чуть помягче, щиколотка в элегантном сапожке перестала в воздухе застывать под прямым углом, отпустило даму напряжение. Даем обратную связь, как и всем остальным выступавшим, так же коротко, сдержанно, по делу. Выступает следующий, и тоже неплохо.

И вот в последний перерыв приближается ко мне та дама с кофеем в изящной ручке и голосом молвит человеческим: «Теперь я спокойна. Он – готов». И тут только до меня доходит, ради какой такой цели на неполный день собрали всех этих чудесных мужиков, и зачем понадобилась «одноразовая» тетка в моем лице, и почему от организаторов никак не возможно было получить список участников с должностями. Кто-то решил, что не надо мне знать лишнего, а массовочку подогнали, чтобы в «условиях, приближенных к боевым», пиарщики могли оценить что-то свое и прикинуть дальнейшие свои действия по раскрутке компании в целом и лично шустрого и талантливое первого лица в частности. Это «который готов», так что теперь «она спокойна». Хочется верить, что все у них получилось и получается, даже теперь. Я же в очередной раз убедилась в том, что и раньше прозревала: молодого сибирского начальника слушать поинтереснее, чем вынутых из формалина московских, тем более что он-то явно умеет не только это.

Охваченная теплым чувством уважения к Сибири, чудесным мужикам и нефтянке, я, разумеется, на обратном пути не заметила предательской раскатанной дорожки и позорно навернулась.

«Потому что у нас каждый молод сейчас...»

(История про гламурных ударниц)

А в другой раз пригласили меня провести однодневный тренинг для отличниц боевой и политической подготовки одной сетевой косметической компании. Буклет корпоративного университета был издан на такой бумаге, что издательству «Класс» и не снилась.

Процесс знакомства с представителем заказчика сопровождался таким количеством улыбок и реверансов, что закрадывалось подозрение: уж не слишком ли я мрачна и иронична для столь солнечной корпоративной культуры? Смогу ли «присоединиться» на должном уровне, если уже на двадцатой минуте недостаточно тренированные щеки начинают ныть от перенапряжения?

Однодневный тренинг «Секреты работы с большой аудиторией» должен был послужить наградой лучшим из лучших, то есть соблазненным легионы других активных дам. Раньше такого рода мероприятия называли слетом ударников.

И что худого в том, чтобы иногда поработать «тортиком» в подарочной упаковке, тем более в интерьерах то ли «Рэдиссон-Славянской», то ли «Шератона», то есть не ехать за Окружную в пансионат «Березовое нечто». Уже хорошо! Нам ли стоять на месте, в своих дерзаниях всегда мы правы... По странному стечению обстоятельств в тот день тоже мело, а в райскую обитель вели обледенелые ступеньки. Но путь в оазис красоты и благополучия исключает рваные колготки: устояла. Тренинг-менеджер, встретивший меня все с той же бриллиантовой улыбкой, был приталенный юноша в кудрях, не слишком, впрочем, длинных, – в рамках приличий. Казалось даже, что это литературный персонаж: амбициозный приказчик из галантерейной лавки, к примеру: кого угодно-с уговорит закупить ненужной тесьмы со стеклярусом. Впрочем, это был первый и последний мужчина, встреченный мною в тот день за мягкими драпировками, отделявшими холл делового центра от места действия. Захожу в тренинговый зал...

Шок. Цветовой удар. Нечеловеческим усилием воли превращаю выражение лица, про которое говорят «отвисла челюсть», сами понимаете во что. Знаете ли вы тот оттенок розового, который встречаешь в оформлении девичьих дневников и шоколадок с Барби, – вот он, только мягче: зрелая женственность, малиновый чизкейк, плюшевые собачки на счастье.

Двенадцать ударниц были облачены в корпоративные костюмы, отличавшиеся кроєм, но не тканью. Нигде и никогда не увидишь столько этого цвета – уверяю вас. Даже если катапультироваться в самый центр гигантского свадебного торта, с головой уйдя в сладкое и взбитое, – вечно забываю, чем суфле отличается от парфе.

Кто-то из этих и впрямь незаурядных женщин, сделавших почти невозможную карьеру в своих далеких и бедных регионах, прибыл только что. Когда долго летишь самолетом, ноги отекают, особенно если рейс ночной. И вот сидит Она, прекрасная в своем розовом костюме, и, полагая, что пара минут до начала тренинга еще есть, растирает свои бедные умученные дорогой ноги, а рядом стоят розовые, со стразами, туфельки на одиннадцатисантиметровой шпильке, в которых ей еще целый день на тренинге маяться – положение обязывает. Обычно, когда женщины делают это, они что-то жалобное бормочут, почти уткнув голову в колени. Но нет, не такова корпоративная выправка: руки-то продолжали жалеть и растирать, а мелированная головка поднялась и на приглядном лице ударницы появилась все та же ослепительная улыбка: какое счастье быть здесь, какая радость видеть тренера, как прекрасен этот мир, посмотри. Несоответствие «сообщений» от исполненного энтузиазма лица и от всего остального, из чего состоит человек, было столь велико, что тут же стало ясно: обращаться здесь следует к тому, что показывают, всего прочего как бы не видя. Не правда ли? Неправда, но в этот монастырь ни с какими иными, кроме местного, уставами ходить не следовало. Тем более когда ты сама – в роли маленького подарочного набора.

Я никогда еще не слышала на тренинге (даже в самых жестко построенных компаниях) такого количества клятв в любви и верности – понятно чему, столько благодарностей за новую жизнь с ее небывалыми горизонтами. То ли это уже вошло в привычку – так по старинке воспитанный человек извиняется, не имея в виду никакой вины, то ли ударницы присматривают друг за другом и ведут перекрестный счет ритуальным поклонам, не знаю. Да и дело это не мое – в каждой избушке свои погремушки. А про выступления перед большой, еще большей и совсем уже огромной аудиторией мы, конечно, ударно поработали. Тут ведь какое дело: начинают люди говорить и неизбежно появляются лица, голоса, и вот уже что-то такое вместе делаем, и мало ли в какой униформе люди работают. Давайте-ка, дорогие мои, лучше подумаем, перед какой аудиторией вы никогда не выступали, и попробуем... Уж они и придумали эти невероятные аудитории: были там и строительные войска, и какие-то упыри из местной администрации, и зеленые человечки с летающей тарелки. Может, захотелось селедочки, а не чизкейка. А говорили все очень даже хорошо, вполне на уровне международных стандартов, что и неудивительно. Жизнь-то налаживается. А ну-ка, девушки, а ну, красавицы, пускай споет о нас страна...

## «Код Цицерона»

(Тайна цели тренинга)

Обычно корпоративные тренинги этой тематики заказывают все же двухдневные – и все же рассчитывая на какой-никакой результат. Хотя тренинг публичных выступлений вроде бы не предполагает особенных тонкостей в постановке целей, но я предпочитаю их уточнять. Честно, нудно и въедливо. Прежде всего потому, что нужно хоть немного понять местную систему ритуалов и верований, мифологию и обряды. Без этого путешественнику никуда – съедят не съедят, но совершишь ненароком какую-нибудь бестактность или начнешь насаждать что-нибудь не то. Тренер – не миссионер. Обращение в иную веру в наши задачи никак не входит. Ну разве совсем что-нибудь вопиющее вроде неправильного ударения поправить можно, а стилистика, речевые роли, круг тем и приемов, пристойных и не вполне. – дело тонкое и сильно связанное с местными особенностями.

Поэтому, беседуя с представителем заказчика, пусть даже и по телефону, не упускаю возможности спросить: а что мы будем считать результатом, как пойдем, что он достигнут? А какие у нас будут приоритеты и что мы будем считать желательным, но сугубо побочным эффектом? И есть ли что-то, чего было бы лучше не делать, не трогать или не упоминать? Да и все прочие обычные тренерские вопросы тоже порой приходится задавать, потому что в одной компании на тренинг как на праздник, и за места на нем бьются, а в другой – как на штрафную лекцию в ГИБДД. Один из простых, но важных вопросов – а зачем это все самим участникам тренинга, чем эти самые «навыки» сделают их жизнь еще прекрасней. Другой – или другие – тоже без затей: почему именно это, почему сейчас и почему в моей версии. Впрочем, часто достаточно просто предложить рассказать все, что «чрезвычайный и полномочный» сочтет нужным. Для начала. Свои вопросы – чуть позже. Все, что слушаешь, слушаешь не как достоверную информацию, а просто... слушаешь. Есть множество важных вещей, которые могут и не сказать, как ни допытывайся, и притом не потому, что что-то особо скрывают. Тренинг публичных выступлений – не настолько опасный инструмент, в отличие, допустим, от какого-нибудь «командообразования», чтобы кого-то сильно встревожить. Какие-то важные для тренинга детали уклада и образа жизни компании могут просто не осознаваться, поскольку привычны и воспринимаются как общепринятые. К ним легче всего подобраться через какую-нибудь незатейливую конкретику.

Вот, к примеру, можно спросить под конец разговора – легко так, почти напоследок: «На сколько у вас обычно опаздывают на тренинги?» Отвечают все по-разному, и в этих различиях в ответах на копеечный вопрос для меня немало смысла, не говоря уже об особом очаровании расслабленного финала беседы, когда все уже как бы выдохнуло и как бы сделали свои выводы. «Ну что вы, у нас они не опаздывают. Сотрудник отдела персонала все фиксирует, это же рабочее время!» – или «Э-э... честно говоря, как доедут. Мы же так расположены, что всякое бывает. Но на тренинг, скорее всего, доедут хорошо. Они же сами очень просили эту тематику!» – или «У вас с этим проблем не будет. Во-первых – женщины, во-вторых – четверг» – ну и так далее. За каждым ответом смутно просматривается атмосфера, «правила жизни», местный колорит. Что ни город, то норы.

И вот еще что важно помнить всякому внешнему тренеру, даже подвизающемуся на относительно мирной ниве, возделывая невинные presentation skills. Представитель заказчика – фигура не всегда ключевая, но фигура. Даже когда это надменная от ужаса перед жизнью девчушка, которая сама работает месяц и то ли просто еще не разобралась в обстановке, то ли смертельно боится запороть первое приглашение внешнего тренера, то ли просто вот такая и есть.

Мамзели порой ходят парами – возможно, чтобы после встречи посидеть в «Кофе Бине». Опознаются по особой корпоративной бодрости голоса, неукоснительному соблюдению дресс-кода и особой же неподвижности взгляда. Если после десятиминутного разговора оттаивают, это другой случай. Те, о которых речь, не оттаивают. Как правило, они рассказывают выученную наизусть официальную версию про «потребность в обучении», не могут ответить ни на один человеческий вопрос и ходят на встречи с ноутбуком. Своего мнения ни по одному вопросу нет, опасаются всего чрезвычайно. Демонстрируют, что к встрече готовились, принося электронную версию результатов опроса будущих участников тренинга: «Как часто вам приходится выступать? Какими своими навыками вы удовлетворены полностью, какими частично, а с какими хотели бы поработать?» Так они тебе и сказали, деточка. По горло занятые люди, пережившие не одну смену руководства компании, умеют отвечать на такое быстро и никак. Зато и начальница, и тренер узнают, что «проделана работа».

Собственно, единственное, что нужно дать понять на встрече, – никакого беспредела и криминала на тренинге не предполагается, все будет в пределах пристойности – с раздаточными материалами, бейджами и без всяких ковриков. «Коврики» – это требование какого-то другого потенциального тренера,

шокировавшее одну девоньку до такой степени, что та не смогла сдержать то ли возмущения, то ли острого любопытства и попыталась выяснить, не грозят ли коврики и с моей стороны тоже. Уж не знаю, какие несовместимые с миссией компании действия на ковриках ей примерещились. Думаю, встречаясь от большой старательности со всеми подряд, они набрали на серьезного педагога-речевика – из тех, что и впрямь ставят дыхание и голос и порой что-нибудь действительно отработывают лежа. То есть я хочу сказать, что обучающиеся лежат, а класть их на голый пол как-то негуманно.

На самом деле любой тренер, занимающийся речевыми навыками, гораздо увереннее себя чувствует, если знаком с несколькими такими мастерами – на случай, если вдруг возникнет индивидуальный запрос на техническую работу с речевыми особенностями, – это другая работа, и вот как раз ее педагоги театральных училищ порой делают просто замечательно, им и карты в руки.

Но вернемся к представителям заказчика. Мороженые мамзели решений не принимают, поэтому с ними пообщаемся коротко и нежно. Если мы не попали в черный список, кто-нибудь напишет или позвонит.

Случаются, однако, и совсем другие встречи. С руководителем, допустим, учебного отдела – мать-командирша, филологическое или философическое университетское образование, сотрудников хорошо знает и очень, очень любит развивать. В организации со дня основания, своего не упустит и угрозы ни для кого не представляет – «простроенные отношения», так что уйдет, разве только учебный отдел разгонят совсем. Но пока учебные планы, тьфу-тьфу не сглазить, утверждают – она болеет за дело и вникает в подробности. К своим сотрудницам помоложе обращается ласково: «Девчонки! Когда у нас последний раз была „Личная эффективность“?» Тренеров, конечно, «отсматривает» сама. О том, кого, чему и как учить, имеет не просто представление, но идеи, которые при случае доводит до сведения руководства, и порой к ней прислушиваются. Потенциальному тренеру идеи обязательно будут изложены, и к ним придется отнестись со всей серьезностью.

Поскольку возможности нашей аббатисы ограничены и в полную силу ей не развернуться, она обычно хочет от тренинга всего, чего только можно захотеть. Разговор о программе в связи с этим может затянуться не на одну чашку травяного чая, и жалеть об этом не стоит: что-то из разговора непременно пригодится, хотя по ходу все время приходится держать ухо востро: чуть расслабишься – непременно получишь дополнительную задачу или личную

просьбу «в нагрузку». Как минимум у вас на тренинге будет ее «девчонка» – с целью дальнейшего распространения передового опыта и новейших технологий, вестимо. И уж будьте уверены: выбор той, которая к вам пойдет, включал всю «Педагогическую поэму»: аббатиса-командирша использует любую ситуацию по максимуму. О сотрудниках рассказывает с материнской гордостью: «Они у нас замечательные, у них такой ресурс, если они поймут, что им это надо, они пойдут за вами». В общем, тренеру предлагается роль гаммельнского крысолова, вот ужас-то: идешь себе, а за тобой...

Но и в том, и в другом, и во всех остальных случаях важно понять, что стоит за всеми этими словами, будь они безупречно формальны или горячи, какую роль в истории будущего тренинга играет человек, сидящий перед тобой: он всего лишь посланец, или есть какой-то собственный интерес, ведется своя игра – и какая. Заодно получаешь маленький образчик того, как вообще говорят в компании, а это уже полноценные разведданные. Только оценкам умений и навыков возможных участников тренинга верить на слово не стоит. Они могут отражать не только личные вкусы и предпочтения, но и какую-то специфику жизни организации, не имеющую отношения к реальным целям работы.

Вот, к примеру, заказывают двухдневный тренинг для аналитического отдела компании. Злосчастные аналитики обязаны регулярно выступать, вооружая своими выкладками тех, кто непосредственно работает с клиентами компании, – для простоты назовем их «продажниками», хотя это не совсем точно. Они на свой лад тоже эксперты, но источником их понимания рынка являются не социологические опросы или анализ статистики, а само общение с клиентами. Разъясняют, информируют и продают они вполне успешно, аналитическим отчетам не очень доверяют, но присутствовать на них обязаны. Иногда удается откосить, а иногда нет. Ничего удивительного, что их оценка качества сообщений аналитического отдела – «скучно, сухо, недостаточно информативно, не умеют выступать». Учебный отдел вроде бы должен учитывать пожелания и «обратную связь» от аудитории, раз уж речь идет о «внутренних» презентациях, – и один в один воспроизводит: «скучно, сухо, недостаточно информативно, не умеют выступать...» Поверишь на слово, подготовишь программу тренинга, придешь в компанию – и нате вам: аналитики, оказывается, выступают блестяще, работать с ними одно удовольствие, и вообще – еще подумать надо, кто тут скучный. Но их способ думать и обращаться с фактами настолько чужероден корпоративной культуре, а ходить на эти доклады всем остальным настолько не хочется, что родилась местная легенда об острой необходимости обучения именно аналитического отдела. Более того – в компании время от времени возникают слухи о его расформировании,

сменяющиеся разными мерами по его, напротив, усилению. Крепко, видать, сидит руководство аналитического отдела и отбиться умеет, что бы ни происходило с компанией в целом.

Вывод: оценка умений и навыков, да еще в этой сфере, – всегда чья-то оценка. И хорошо бы тренеру вовремя понять, чья именно и почему она такая. А для этого иногда приходится разговорить представителя заказчика до такой степени, чтобы услышать уже и местные сплетни, и прямые цитаты, и прочие «мифы народов мира».

Если французское руководство, к примеру, считает, что русские топ-менеджеры недостаточно выразительны, и русские топ-менеджеры слышат это достаточно часто, то предложить этим людям «развивать выразительность» будет ошибкой. Но ведь и не учесть пожеланий заказчика тоже нельзя. Приходится придумывать какие-то ходы, какую-то концепцию или, если угодно, легенду тренинга с тем, чтобы изменения к лучшему были замечены и одобрены руководством, но все же такие, какие имеют смысл для самих участников.

За нежеланием говорить так, как от тебя хотят другие, зачастую стоит серьезная борьба за самоидентичность. В случае с аналитиками – за профессиональную, а почему российские топы не жаждут прививки галльской живости – тоже понятно. Скажи-ка, дядя, ведь недаром... ох, не даром, и сколько волка ни корми, он все едино в лес смотрит. Rien a faire.

И даже если с курьером присылается диск с образцами публичной речи будущих участников тренинга, стоит поинтересоваться, где, как и кем это снималось, что было «до», что «после» – и какой смысл усматривали эти люди в съемке. Может, они не всегда такие деревянные. Может, это их представление о том, как следует правильно держаться и говорить именно в такой ситуации.

Ведь не исключено, что пресловутые презентационные навыки в ней далеко не на первом месте, а на первом – готовность выскочить и отбарабанить, встать в строй в едином порыве. Был у меня такой случай: новый руководитель учебного отдела наводил порядок в своем хозяйстве и желал бесплатно получить экспертное суждение о том, надо этих сотрудников «развивать» или как. Заодно

хотелось ему выяснить, хорошо ли поработал тот тренер, у которого снимали. Может, ему и еще чего-нибудь хотелось заодно, шустрый был молодой человек.

Делать серьезную работу на невнятных условиях, конечно, не стоит, но пятиминутного просмотра кусочка материалов вполне достаточно, чтобы спросить, а что, собственно, произошло? Оказалось, что тренер был не вполне доволен дисциплиной и энтузиазмом участников, с перерывов они опаздывали и вообще. Ну и мотивировал бедолаг тем способом, который был принят в компании: открылась дверь, зашел руководитель и сказал по-свойски: «Ну как вы тут? Как успехи?» Тут, конечно, с энтузиазмом и дисциплиной все сразу стало хорошо. А «успехи» как раз и были зафиксированы. Стоит пригожая девица в костюмчике, звонким голосом рапортует о деятельности отдела: «Взвейтесь кострами синие ночи...» Вот и подумаешь порой: а над навыками ли публичного выступления работать-то следует, если работать всерьез?.. Но примерно так же дело обстоит и с любой другой тематикой – во всяком случае, когда речь идет о «навыковых» тренингах. И именно поэтому так важно попытаться понять, какие интересы и желания, потребности и опасения сошлись в заказе, который вроде бы кажется понятным. Узнать это заранее получается не всегда.

Вот, к примеру, благотворительный фонд при региональном банке. Проекты защищают на заседаниях правления. Крепкие проработанные проекты защищают образованные люди с хорошей речью – вот зачем и кому понадобился тренинг? Не так просто ответить на этот вопрос, не коснувшись другого, крайне неприличного – без купюр и экивоков он бы звучал так: «Какие свойства должны появиться у любимой игрушки очень важной персоны, чтобы украсить или иным способом анимировать его общение с другими очень важными персонами?» Но понятно же, что такой вопрос задавать не только нельзя, но и некому: прекрасная ответственная женщина, выступающая в роли представителя заказчика, не может думать о своем подразделении как о чьей-то игрушке, тем более что само дело-то серьезное и благое, да и специалисты очень приличные люди. И только когда на самом тренинге становится окончательно ясно, как проходят эти самые защиты проектов... и только когда уже на второй день слегка оттаявшие участники говорят, что «им бы еще хотелось, если это возможно, поработать над вопросом сохранения достоинства... ну, знаете... когда ты стоишь со своей презентацией, а они начинают общаться между собой... довольно сложно бывает даже просто вернуться к содержанию, когда они о тебе вспомнят... Изменить тут ничего нельзя, но как бы это... выдерживать?».

Как писал Радищев: «...но опустим завесу жалости над сим душераздирающим зрелищем».

Там, кажется, речь шла о каком-то вполне типовом произволе, свойственном феодальным укладам всех времен и народов.

Дорогой, многоуважаемый читатель!

Корпоративный заказ на тренинг публичного выступления – навыки самопрезентации – просто presentation skills и иже с ними – всегда содержит в себе некое дополнительное послание. Как нынче говорят, месседж. Когда руководство компании почему-то вспоминает об этих «навыках», почти наверняка речь идет и еще о чем-то другом.

О подращивании кадрового резерва, например, и тогда на ваш тренинг будут записывать за полгода, и это будет отдельная интрига, отдельная история о скрытом, «между делом и по поводу», командообразовании. И тогда где-то невзначай прозвучит: «И чтобы они познакомились, лучше узнали, кто чем занимается, чтобы им проще было взаимодействовать...» Так что же – командообразование? Нет, навыки публичного выступления. «Молчи, грусть, молчи...»

О мотивации – и тогда окажется, что компания перестала быть монополистом на своем рынке и вынуждена «идти к клиенту», а идти не шибко хочется, раньше-то клиент подъезжал. Кое-что из этого можно предположить, встречаясь с представителем заказчика, а кое-чего вам не скажет никто и никогда. И даже не потому, что это страшная военная тайна, затрагивающая интересы компании, а потому, что и внутри системы словами об этом не говорят. И не только не говорят, но и стараются даже не думать.

О «новой метле», которая обычно начинает «чисто мести» с относительно безопасной тематики: на любом тренинге можно многое понять. Придется тренеру мириться с присутствием на тренинге самой «метлы» или ее доверенных лиц, причем где-то ближе к финалу, еле потрудившись поблагодарить тренера, «метла» непременно попытается перехватить инициативу и произнести небольшую тронную речь. Позволять это или нет –

вопрос, не имеющий ну ни малейшего отношения к публичным выступлениям. Я обычно позволяю, нешто жалко? Я-то уйду, а им вместе жить и работать. Что ж я буду всерьез бороться за четверть часа? Но если участники обладают достаточным статусом и весом, они иногда говорят: «А давайте, Виталий, все-таки доработаем материал тренинга! Ваше объявление – это очень важно, и мы с удовольствием его выслушаем и обсудим в рабочем порядке! Вы согласны, что это оптимизирует наши временные затраты?» А у самих глаза веселые, злые – ну чисто крокодилы, почуявшие угрозу захвата власти: не моги! Так что умной «метле» стоило бы с тренером как-то договориться, а не темнить. Тренеру же ничего не стоит «тронную речь» вписать в сценарий, – хамить-то зачем? Ох уж эти подводные течения, хлопот с ними не оберешься...

В общем, истинный смысл запроса – это всегда «код Цицерона». В компании может происходить такое, что и решение о будущем тренинге, и выбор тренера – нынче все очень любят слово «тендер» – обсуждаются путано и странно, особенно если это решение непонятно в чьей компетенции, а между претендентами на оную есть кое-какие шероховатости. Их политкорректное название – «управленческая борьба», а выглядеть это может по-разному.

Всегда непросто решить, ехать знакомиться к заказчику или приглашать его представителей к себе. На чужой территории они могут и растеряться немного, и оттаять, и испытать обычное человеческое любопытство – тем более что наш офис ясно говорит о том, что это собственность, а не аренда, что здесь происходит много разного с утра до ночи и атмосфера неформатная. Не говоря уже о том, что большое помещение в центре с приятным адресом «Покровка, 31» намекает на то, что все эти годы мы на рынке тренинговых услуг не просто так болтались. Но соблазн поглядеть, как там у заказчика, тоже силен.

Наблюдение за жизнью Компании в ее естественной среде не заменить ничем, и да здравствуют детали уклада, на которые местные жители уже давно не обращают внимания. А тренеру с блокнотиком все интересно, все занято.

И я благодарна решительно всем историям с посещением даже самых экзотических мест и даже в тех случаях, когда в заказанный и проведенный тренинг это общение не вылилось. Надо же и полевые исследования проводить,

не все коту масленица.

«Наш паровоз, вперед лети...»

(История о торопливых компьютерщиках)

Вот к примеру, однажды... Ранняя весна. Грязь, слякоть, повальный авитаминоз. Неожиданный запрос – все очень срочно, команде топов скоро-прескоро выступить на бизнес-конференции, на тренинг один день и только такое-то число, тендер, давайте знакомиться, а что если завтра в 12:00? Нет, ну насчет «завтра» – это вообще несерьезно, да еще и ехать к ним на улицу то ли Прокатчиков, то ли Застрельщиков – это ж полдня потерять. Вообще говоря, в самой этой спешности и скороговорке уже что-то настораживает. Да, бывает, что к конкретному событию вопрос о тренинге решают довольно быстро, но все же не настолько. С другой стороны, молодая и быстро растущая компания, занимающаяся IT-технологиями, порой не соблюдает протокол просто потому, что не знает о его существовании. Что за ребята и что за запрос, пока непонятно. Впадать в амбиции явно не стоит: из таких корявых и не вполне уважительных «заходов» порой получалось хорошее сотрудничество, интересная работа. Ну, не было у них времени и возможности узнать, «какой вилок что едят» и как принято заказывать тренинги на стороне. Может, и не надо им этого знать, по крайней мере, пока. В общем, надо взглянуть.

На встречу с представителем заказчика мы обычно отправляемся вдвоем с менеджером: тренер обсуждает содержание и сроки, менеджер все остальное, – это удобнее (в одиночку общаюсь только со старыми любимыми клиентами, нам так проще).

Ну ладно. Едем на улицу Отбойщиков и, разумеется, не завтра, а через пару дней, когда расписание позволяет. Приезжаем, как и следовало ожидать, к очень большому современному мегабараку, над которым развеваются флажки с логотипами, а мер безопасности втрое больше обычного. Уже интересно.

Вы замечали, что почерк организации в отношении ее ОБЖ – это отдельная и любопытнейшая часть местной мифологии? Кроме реальных функций, у этих служб есть еще и имиджевые... В нашем случае было понятно, что: а) все отладилось недавно и работает несколько шумновато, чуть напоказ, с лишними угрожающими телодвижениями «на всякий случай»; б) в глубине барака явно есть что украсть.

Ну, сдали мы что надо, показали что требовалось, прошли пару контуров и оказались в переговорной. За стенами ее с двух сторон слышались возбужденные голоса еще двух зачем-то оказавшихся здесь групп людей. Слов не разобрать, но уже тогда подумалось: «А чего это они все так тархтят?» Ну, не бывает же, чтобы такое количество людей страдали тахилалией, это явно «Бах навеял».

Встречаться мы должны были с тремя фигурами, и все это были фигуры женского пола – в отличие от участников тренинга. Пригожая молодая дама из отдела персонала только встретила нас и по ходу дела говорила мало, этакая Варвара-Краса Длинная Коса. Второе действующее лицо – руководитель учебного отдела – походила на амбициозную молодую женщину-полицейского из американского сериала: черные брючки со стрелкой, белая рубашка, вместо наручников на поясе связка магнитных ключей, короткая стрижка, решительная челюсть, очки, громкий голос, каковым и было сказано прямо сразу, как только сели: «У вас есть десять минут, чтобы убедить меня в том, что ваш тренинг нам нужен». Прямо как в сцене ареста в том же американском сериале: «У вас есть право хранить молчание...» Краем глаза вижу окаменевшую скулу моего менеджера, который не привык, чтобы с тренерами нашей компании... вот прямо так. Терпи, родной.

Попробуем применить «великую силу искусства»: тут ведь интересно не обломать, а превратить ситуацию во что-то более приемлемое. Не скрою, посещает порой в таких случаях искушение вскинуться и нежно прошипеть: «Простите, это вы – мне?! Всего хорошего, душечка. Где здесь у вас моют руки?» – но это, черт подери, непрофессионально. Крибле-крабле-бумс – nothing personal, а Миклухо-Маклай вообще с каннибалами жил и находил общий язык – улыбаешься, выдыхаешь, расслабляешься и говоришь мягко так, позитивно, с бесконечным терпением: «Оля, ну как же я могу рассказать о тренинге, когда пока еще ни слова не сказано о том, что вам нужно? Что за люди, каковы цели их выступления, как вы определяете задачи – вот что важно. Как только это станет понятно, все расскажу с удовольствием, не вопрос». Нашла себе дурочку – кто ж

не знает, что сначала надо установить (контакт), потом выявить (потребность), а уж потом презентовать (товар или услугу). Нет, конечно, неизвестного тренера «проверить на вшивость» – дело святое, но тут уж был перебор, не способствующий установлению контакта.

Но дальше – интересно: Оля хмыкнула, весело блеснула очками и как миленькая – подробно, увлекаясь и даже начиная что-то калякать на флипчарте – стала рассказывать, что да как. И тут уже было легко присоединиться, задать вопросы, ответить на вопросы – нормальный спарринг. Было понятно, что жестко шутить можно, так что без взаимных издевок у нас не обошлось, но вполне спортивно, без болевых приемов. Также было понятно, что учебный отдел действительно хочет как лучше и в целом знает, что такое «лучше» в данном случае. И могло бы получиться что-нибудь интересное из этой истории, но... открылась дверь и вошла дама – в чем-то обтекающем, элегантном, от-кутюрном. И с крайне недовольным выражением лица. Это была руководитель РИ-отдела. И она, видимо, только что побывала на совещании в верхах. Ну, представились, визиточки подвигали по гладкой поверхности бесконечного стола. И что же дальше? А дальше энергичная Оля, успевшая от нашего с ней бодрого перепляса даже раскраснеться, кратко излагает, какие мы придумали задачи для замечательного тренинга, который может случиться. Нездешняя и очень раздраженная дама Вероника цедит томно и негромко: «В отношении этого тренинга вообще решение еще не принято. Савельский и Пухов (предположим) видят это все совершенно по-разному – так что я бы не планировала конкретики пока...»

В такие моменты интереснее всего смотреть не на главных действующих лиц, а на зрителя, я и посмотрела на Варвару-Красу. А она – умница, не только красавица – глазки в пол, а на румяных губах такая расцвела улыбка, что и к гадалке не ходи: все это при ней происходит в сто пятидесятый раз. Они просто здесь так живут. Оля, только что энергично ставившая задачи, зубами немного лягнула, но тоже явно получила не первый удар такого свойства, а амбициозные женщины-полицейские удар держать умеют. Ну что ж, взъерошила короткие волосы, поправила очки, выдохнула и корректно сказала: «Ясно, значит с постановкой задач можно подождать. А когда, собственно, будет решение?» – «Опенышев обещал завтра до двенадцати, но я бы особенно не рассчитывала, там другие приоритеты». Эх, Оля, сегодня явно придется снимать стресс в полицейском тире или хотя бы поиграть в «стрелялки». С ними, надо полагать, проблем нет: самые-самые для виртуозов виртуала. Вероника же, возможно, проведет остаток рабочего дня как-то иначе... дыша духами и туманами... и почему она, такая нежная, должна во всем этом участвовать? Эх, девки, со смеху

с вами помрешь...

Было ясно, что пора прощаться и что съездили без толку. То, что задача понятна и выполнима, еще не означает, что она поставлена. Было что-то нелепое и даже почти трогательное в том, как мы с Олей увлеклись – прямо скажем, не в меру раздухарились – от возможности «порешать интересные задачки». Это и неудивительно: она тоже работала как внутренний тренер и это дело любила. Но ее суждения по данному вопросу явно весили немного. Честный коп в американском сериале тоже не всегда бывает в курсе интриг наверху. Ну, такое кино.

Можно было не ездить? Можно. Жалею о напрасно потраченном времени? Нет. Бывали у меня случаи – не один и не два, – когда такие вот «комедии положений» приносили неожиданные и вполне материальные плоды спустя несколько лет. Когда и флажки уже развеваются совсем другие, Савельский с Пуховым разругались вусмерть, а Оля работает на новом месте. «Помните, мы с вами как-то раз...» – помню, конечно. Сказывай, девица, что да как, – может, и надумаем чего. В России, говорят, надо жить долго...

В середине следующего дня пришло письмо, где говорилось о том, как славно и по делу мы вчера пообщались, как было интересно и приятно познакомиться с нашей компанией, но... Далее сообщалось, что руководство до сих пор не определилось с тем, нужно ли вообще кого-то чему-то учить, а учитывая сроки... В общем, спасибо за потраченное время, не в этой жизни. Само собой, и мы ответили, что было приятно познакомиться, а жизнь продолжается. Последнее утверждение – чистая правда.

Сухой остаток: дикая спешка, заявление о наличии у вас пяти конкурентов и прочие широко известные способы поиска «крайнего» не означают ничего, ну, стиль у заказчика такой.

А вот признаки «нестыковки» в принятии решений должны насторожить: по логике вещей, все остальное было бы точно такое же, даже если бы тренинг состоялся.

Вспоминая проведенные тренинги, начинавшиеся с чего-то подобного, могу ответственно заявить: пару участников заменили бы в последний момент, оторвав от более важных для них дел; кого-то непременно вызвали бы куда-нибудь в середине дня, во время обеда заявился бы кто-нибудь – да хоть та же Оля – и с честным выражением лица объяснила бы, что закончить надо на час раньше, потому что горит в другом месте.

Вот и подумаешь, стоит ли связываться с однодневным тренингом, который все равно будет проходить с таким количеством помех. В принципе на постоянстве состава группы и железном соблюдении «рамочных» договоренностей можно и нужно настаивать, и даже жестко, но есть компании, где любые договоренности нарушаются многократно, а человек, с которым ты реально можешь о чем-либо договориться, часто не обладает достаточным весом. Имеет смысл настаивать на своем и дожимать тех, кто хозяин своему слову. На улице Обмотчиков как раз этого делать не стоило: взаимодействие трех представителей компании ясно показывало, что их решения по результатам встречи вообще ни на что не влияют.

Важно, как строится взаимодействие с тренером в ходе всех предварительных встреч, переговоров и прочее, – так будет и вокруг самого тренинга. Бывает полезно посмотреть на особенности «почерка» заказчика как на симптомы процессов, происходящих в компании.

По крайней мере, иногда можно догадаться не только о том, чего ждать, но и о том, при каком «радиационном фоне» живут и работают участники. А для хорошего контакта с ними это может быть полезно.

Вот несколько тренерских примет, список которых вы можете продолжить и дополнить:

? Если за две недели до тренинга вам звонят и на полном серьезе спрашивают, что вы предпочитаете – простые карандаши ТМ или М, – это к настойчивому интересу к мелочам и форме во всем прочем. Ответить следует просто и определенно, причем неважно что, а вот об оформлении раздаточных материалов, дресс-коде и ритуальных «песнопениях» до, после и в процессе тренинга стоит подумать отдельно. Ничто не дается нам так дешево и не ценится так дорого, как формальные признаки «регулярного стиля».

? Если имеется нескольких контактных персон, которые даже не знают, кто из них и когда с вами разговаривал, – это к реорганизации компании: то ли была, то ли будет. Бардак, короче говоря. В ваших интересах выяснить, «кто кому Вася», либо, на худой конец, устроить видеоконференцию или хотя бы совместный разговор по телефону с использованием громкой связи, чтобы не стать заложником процессов, которые будут трясти и мотать ваш тренинг. Оно нам надо? При подготовке стоит учесть, что процессы эти могут очень неоднозначно влиять на участников. Кто-то из них обязательно будет всерьез озабочен вовсе не навыками публичных выступлений.

? Демонстрация программ других тренеров по аналогичной тематике – к сомнениям в целях и задачах. Не может же представитель Заказчика прямо сказать: «Я в этом ничего не понимаю». Не жлобьтесь, тренер! Быстренько – в экспертную позицию. Других тренеров – хотя они и конкуренты – не обижаем, просто разъясняем, что могло иметься в виду. Хороший повод посетовать на отсутствие единого языка, появление новых терминов, с которыми вы как-то даже не успели познакомиться. Мягко и ненавязчиво расскажите, что знаете, а свою программу пишите понятным языком, не умничая. Таким образом, вы и выгоды своей не упустите, и гуманность проявите.

? Плохая речь у представителя заказчика – к еще худшей у участников тренинга, кто бы они ни были. «Мы тут, это, значит, поставили задачи... там, вот, развития неспецифических компетенций...» Жили они без этих, как их, компетенций – и ничего, и с какого перепугу им приспичило улучшать именно эти навыки, что сей сон значит? Тут уж, как бы, обязательно стоит, типа, подумать о втором и третьем, значит, планах запроса; может, и прямо, это, как его, стоит спросить. Как-то так.

? Если на встрече с вами себя ведут как с мелким мошенником, который просто еще не попался, сразу подозревают в намерении развести и жухануть, – либо их что-то недавно и сильно напрягло, либо сами не прочь сачкануть, а то и кинуть. Имеет смысл не рвать тельняшку на груди, но выяснить простые вещи: например, как обстоит дело с опытом проведения тренингов, что бывало, как народ воспринимает эту форму развития. А после встречи не мешает выяснить, какова репутация компании у тренеров, – может статья, какие-нибудь наблюдения у коллег есть. Поле-то нынче просматривается не только со стороны заказчика...

? Задушевный до приторности рассказ о том, почему выбрали вашу компанию или вас лично, и песня о вашей распрекрасной репутации – к дополнительным задачам, которые предполагается решить на тренинге. Вас, простите, «мотивируют». Слушайте внимательно, и вы узнаете, что именно вам собираются доверить «сверх», «в сторону» или под предлогом основной и вроде бы понятной цели.

И если речь идет о корпоративном тренинге, то предстоит нам с вами, золотые мои яхонтовые, «...дальняя дорога, хлопоты бубновые, пиковый интерес». Эх, раз, еще раз, еще много-много раз...

«Беспроегрышная лотерея»

(Истории про наборные тренинги)

«Второй план» в корпоративном тренинге есть всегда. Это нормально. Как бы разумно и умело вы ни готовились, встреча с самими участниками все равно изменит ваши представления о том, как и с чем именно следует работать. Жизнь любого внешнего тренера полна неожиданностей, и они даже бывают приятными. Нечасто, но бывают. А что стоит помнить, готовясь к наборному тренингу?

Во-первых, лучше всего работать с группой из двенадцати-пятнадцати человек. Больше – тяжело. Не тренеру, а группе: им же все время придется выступать и слушать друг друга, а послушайте-ка подряд тринадцать выступлений, да еще дайте какую-нибудь обратную связь! А если восемнадцать? И это при изрядном разбросе потребностей и задач, и когда еще люди притрутятся-приработаются, – в общем, в большой группе придется дополнительно «колдовать» над тем, чтобы народ не уставал и не выпадал, чтобы всем досталось хоть какой-то пользы по кусочку. Ну а если с набором не сложилось и народу совсем мало – семь, к примеру, – возникают сложности с моделированием самой ситуации публичности. Шесть человек, конечно, тоже аудитория, но не вполне. Тренеру придется «тащить на себе» энергетику группового взаимодействия, много работать индивидуально. В общем, можно обыграть и маленькую, и большую группу и выжать максимум из сложившейся ситуации, но предпочитаю я все-

таки двухдневный, а то и трехдневный тренинг с группой среднего размера.

Во-вторых, на него придут люди разные, и эта пестрота потребностей и индивидуальных стилей должна стать серьезным ресурсом. Чаще всего это люди, чье положение в собственной компании достаточно надежно, «их развивают». Из чего не следует, что сам человек не подумывает изменить свою жизнь. Кстати, на открытом тренинге всегда бывает хоть несколько участников, которые как раз ищут – то ли новой работы, то ли еще чего-нибудь. Точно так же, как у корпоративного запроса обычно есть «двойное дно», пришедшие из разных организаций на наборный тренинг имеют тем более все основания заявлять одно, а хотеть на самом деле другого.

Поэтому очень важно не спешить со «сбором ожиданий» – или хотя бы оставить себе и группе возможность для переформулирования задач. Вот поймут люди, куда попали и чего здесь можно ожидать, возникнут более точные и правдивые запросы. В основном народ на наборные тренинги приходит не слишком зеленый – за двадцать пять, активный и склонный к работе над собой. В противном случае не стали бы эти люди выбивать у своего руководства возможность поучиться у вас.

Оказавшись в незнакомом месте и в одной группе с пока непонятными людьми, человек обычно использует надежные поведенческие тактики. Молодые менеджеры владеют усредненным стандартом поведения на тренинге, уверяю вас. Будут сказаны правильные вещи про компетенции, функционал и профессиональный и личностный рост.

Не вынуждайте их к этому.

Вся эта правильная «речевка» говорится не от хорошей жизни и почти ничего не значит. Но как прикажете объясняться с аудиторией, где пока еще ни общего информационного поля, ни интуитивного взаимопонимания, ни опыта совместной работы не сложилось? Мои ответы, они же правила начала наборной группы, просты как грабли. Вот они.

В первые минуты тренинга дать людям сделать что-то практическое. Никаких разговоров о том, «кто-зачем-почему», – вот они мы, и вперед. Например,

коротко поздороваться, предложить внимательно рассмотреть всех остальных – люди ведь всегда друг друга разглядывают, только это неприлично, а тренеру можно устанавливать свои правила, и тогда ответственность за нарушение негласного этикетного правила лежит на тренере, а народ с удовольствием реализует нормальную потребность. Если группа попалась уж очень трепетная, я даже предложу рассматривать друг друга искоса и исподтишка, потому что это неприлично. Но поскольку это задание, а не абы что, буду настаивать: «Всех незаметно разглядели? Никого не пропустили? Вернитесь к человеку, на которого почему-то было труднее смотреть». Пока люди заняты первым, но не последним нарушением социальной нормы, я могу сказать что-то житейское – когда обед, как меня зовут, где курилка – и показательно выключить свой мобильник, предложив последовать моему примеру.

Прошла минута, от силы полторы – пора выступать. Например, с таким заходом: «Вы уже увидели, что все разные и наверняка пришли за разным. Первое ваше выступление на этом тренинге может быть сколь угодно корявым, и я очень прошу вас не блистать, хотя вы наверняка можете». А дальше жестким «тренерским» голосом, солнечно и позитивно, встав у флипчарта в общепринятую стойку: «Тема: „Перед кем, как правило, я говорю публично“». Время – от минуты до двух, часы перед вами. Выходите, здороваетесь и делаете коротенькое, но все же выступление. Вопросы есть?» Какие уж тут вопросы – картина Репина «Бурлаки на Волге».

И тут тренер садится и говорит своим голосом: «На самом деле мы с вами сейчас просто используем то недолгое время, пока еще не знакомы. Когда будете сейчас выступать, обратите внимание на то, чем останетесь довольны, и на то, с чем покажется важным поработать. Как возвращаетесь на место, пока все впечатления свеженькие, запишите их. И очень-очень вас прошу не говорить ничего о том, зачем вы здесь, только о своих аудиториях, строго по теме. Готовы? Первый пошел!» Народ выступает – кто-то лучше, кто-то хуже; работа и аудитории у всех разные, что о себе рассказывать и о чем умолчать, не задано. Обычно все-таки что-то говорят о себе, и группе это интересно. И говорят, конечно, лучше и живее, чем если предложить «рассказать о себе». Главное – быстро, без подготовки, без каких бы то ни было оценок, кроме собственной. С «обратной связью» мы еще наиграемся, сейчас рано. Напоминаю, что отговорившему лучше все-таки черкнуть себе на память пару слов.

Закончили – и сразу раздаю маленькие цветные стикеры, а пока раздаю, говорю примерно такие слова: «Мы будем работать эти два дня так же решительно и

энергично, как только что начали. И хотелось бы работать над тем, что для вас действительно важно. У меня есть программа, но приоритеты и акценты мы расставим вместе. У нас есть возможность уделить больше внимания структуре выступления, контакту с аудиторией, собственным опасениям и волнению, голосу как таковому, самочувствию во время выступления, работе с вопросами от аудитории, технологии подготовки, управлению производимым впечатлением, – это целый мир, и с этим можно было бы работать неделю, месяц или год. У нас недели нет, поэтому прошу вас написать несколько своих задач – по одной на листочке, они могут быть разными, но конкретными. Чем конкретнее задача, тем больше вероятность, что вы ее здесь для себя решите. И лучше, если их будет три, хотя могло бы быть и больше. Итак, три вещи, которым я хочу здесь научиться».

Почему письменно? Если начать говорить – хоть по кругу, хоть навскидку, – каждое высказывание влияет на тех, кто еще ничего не сказал. Группа еще не знает своих возможностей, но ей хочется соответствовать какой-то норме, и эту норму невольно зададут первые говорящие. В трех задачах, формулируемых «по следам» недавнего выступления, есть (или хотя бы может быть) больше «своего». А чтобы эта процедура не слишком отяжелела, можно еще добавить: «Кровью ни на что не подписываемся, что заметили у себя, то и берем в работу. На самом деле, задачи могут меняться, но надо же с чего-то начинать».

Написали, сложили на поднос, в шапку или просто на стул и быстренько вместе с группой сортируем по направлениям: «Хочу увлекать, а не только информировать» – это куда? «Сжато выражать мысль» – куда? А «Научиться настоящей современной интерактивной презентации»? «Справляться с одеревенением»? «Понять, какие есть правила и как их можно нарушать»? «Обламывать агрессивную аудиторию»?

Можно, конечно, выклеить всю эту красоту на ватманский лист, но не стоит. Поступишь с этими запросами слишком серьезно – войдешь в противоречие с собственными заявлениями о том, что это еще не все, легкость пропадет. Так что в большинстве случаев предпочитаю рассортировать, поблагодарить, отложить в сторону и двигаться дальше.

Конечно, это всего лишь один возможный ход, есть много других вариантов. Главное – не стимулировать произнесение вслух банальностей, потом из этой политкорректной бессмыслицы трудно выбираться.

Кстати, на корпоративных тренингах тоже можно поиграть с листочками, но там важно сначала проговорить – озвучить, извините, – официальную цель работы, а уж потом можно предложить подумать о собственных задачах. Более того, на корпоративном тренинге можно давать три листочка и два из них предложить сдать, а один оставить для той задачи или той потребности, которую не хочется «заявлять». Можно сдать, а можно сложить и в карман сунуть или в «раздатку» вклеить. Имеет же человек право на свои маленькие секреты от дружного коллектива? Как это предложение воспринимается и много ли людей убирают третий листок, расскажет тренеру о некоторых нюансах корпоративной культуры. Иногда делаю так и на наборных тренингах, если в группе явно собрались люди уж очень разной жизни и, что существенно, разного статуса. Если дело пойдет хорошо, они почувствуют себя свободнее и в любой момент могут признаться в чем угодно, но это будет их собственный выбор.

Кто же обычно приходит на открытые тренинги и какие задачи эти люди чаще всего ставят? А главное – чем совместная работа для них может быть хороша и полезна, кроме моделирования контакта с аудиторией?

Один из главных ресурсов смешанной группы – это ресурс различий в опыте, целях выступлений, личных стилях, профессиональных знаниях. То, что сейчас будет рассказано об этих людях, разумеется, выяснилось не в первые пятнадцать минут тренинга, цели и задачи «расцветали» по ходу дела.

Вот свежее испеченный руководитель отдела продаж. Продает часы и знает о часах все на свете. Сдержанность и въедливость не исключают напора, свойственного продавцам, но ему кажется, что он все-таки недостаточно боек.

Вот молодая дама-архитектор, выступает в команде архитектурного бюро перед клиентами, ей важно представлять проект не только увлекательно, но еще и на языке потенциального заказчика. И разумеется, не выглядеть девочкой-отличницей, перехватывать инициативу, заставить себя услышать.

Вот руководительница независимого благотворительного фонда, привлекающая внимание общества к проблемам своих подопечных, а временами и денежные средства. Она успешно и давно убеждает свои аудитории, но пользуется все больше личным обаянием, эмоциональностью. А трудиться на тренинге хочет над логической аргументацией, которую нужно еще разработать. Также интересный запрос, притом правильный: ее коллеги часто берут за душу, а

другой способ воздействия может быть конкурентным преимуществом.

Вот переводчик-синхронист, работающий с группами иностранных студентов театральных вузов. Ему важно найти способы присоединиться то к режиссеру, ведущему мастер-класс, то к американским студентам, при этом помогать и без того нелегкому процессу, а не просто адекватно переводить.

Вот строгая красавица с пучком, директор по персоналу некоего банка и единственная женщина среди своих коллег в совете директоров. Работать собирается со списком из семи задач, но главная – поиск стиля выступлений, который был бы не слишком «дамским» и позволял бы отстаивать свою точку зрения на равных, а то и на место поставить.

Вот ведущий специалист компании, предлагающей электронное архивирование любой «бумажной» документации, в том числе и личных архивов. Его аудитории, особенно корпоративные, часто отличаются особым консерватизмом, ко всему новому относятся настороженно, в айти-тонкостях сведущи не всегда. У героя есть свои приемы убеждать, но хочется расширить спектр, поскольку дело на подъеме, выездов к клиентам становится больше.

Вот бизнес-тренер, активно и много работающая с однотипными аудиториями региональных представительств большой компании. В своей компании она не может приесться и надоест, поскольку аудитории все время меняются, но... работает четвертый год и немного надоела сама себе. Ее задачи – отследить и убрать речевые штампы, выйти за рамки собственных стереотипов и попробовать новые речевые роли.

Вот заместитель председателя некоего правления – и почему-то выбрал групповой, а не индивидуальный формат, тренинг, а не коучинг. Лица этого статуса обычно на открытые тренинги не идут, выбор нетипичный, в чем же тут дело? «Вы знаете, я ненавижу выступать... Может быть, в более приятной и разнообразной аудитории удастся себя преодолеть... Не хочу говорить плохо о коллегах, но... Я знаю, что скучно и тяжеловесно говорю, это они уж как-нибудь потерпят, но иногда вообще хочется встать и выйти. Кажется, то, что мне необходимо, называется... самомотивация».

А вот предприниматель с Урала, подумывающий о местной политической карьере. Хочет попробовать себя в роли харизматического лидера и пламенного

трибуна – «а то я когда трезвый, сухо говорю». Еще хочет обратной связи от людей, которым он не начальник, а где ж их взять? «Ну и приехал».

Да кого только не встретишь на открытом тренинге. Это и входящий в моду стилист: мастер-классы тяжело даются. И студентка факультета государственного управления, будущая начальница. И директор психологического центра «Здоровая семья». И владелец учебно-дрессировочного центра (для собак, а вы что подумали?). И хозяйка сети косметических салонов. И налоговый юрист, и главный врач частной клиники, и финансовый консультант, и ландшафтный дизайнер, и майор милиции, и брокер... ну и менеджеры, много менеджеров, хороших и разных.

В этой пестрой и симпатичной разновозрастной толпе можно услышать почти все современные речевые стили, встретить людей с разным и порой довольно необычным прошлым; история плавно переходит в географию...

Люди эти друг другу если не интересны, то хотя бы любопытны: не будь тренинга, откуда бы они узнали, как живут и работают в других мирах. Почти всегда хоть кто-нибудь между делом обронит: «А я раньше думал, что адвокаты (стилисты, брокеры, кто угодно) совсем не такие...»

Не знаю, как с другими тренингами, но на нашем такое «обнуление» профессиональных и кастовых стереотипов кажется важным. Речь, в особенности публичная, – дело социальное, ролевое. Так она формируется, так функционирует. А если мы хотим что-то изменить, этот процесс обычно начинается с выхода из автоматического режима, с обострения языковой чувствительности. Так что на этом тренинге полезно удивляться, узнавать всякую всячину о профессиональной кухне и нравах разных организаций и профессий, постоянно принимать к сведению относительность и условность всякого рода клише и стандартов.

А если искать общее между столь разными участниками, оно тоже найдется. Как ни удивительно, практически все участники наборного тренинга на самом деле довольно хорошо говорят.

Задачи, которые они перед собой ставят, – тонкие, говорящие о развитой языковой компетентности и внимании к нюансам. Возможно, некоторым перфекционизмом тут тоже веет, но все же один из наиболее распространенных запросов – на большую свободу, спонтанность, доверие к собственным ресурсам. Большинство участников не раз бывали на тренингах, что тоже понятно. Если уж человек занимается своим профессиональным развитием, начинает он обычно все-таки не с навыков публичных выступлений. Кроме того, все эти умные и взрослые люди понимают, что на тренинге работают прежде всего на себя, на свое будущее, а не только «повышают эффективность презентации». Поэтому с мотивацией и атмосферой в группе обычно специально как-то колдовать не приходится. Честное тренерское, эти группы – при всем разнообразии типажей и темпераментов, при всех амбициях и острых языках – обычно довольно дружелюбны, меньше других собачатся и склочничают, больше других готовы «болеть за своих», а конкурируют вполне спортивно.

Возможно, это связано с тем, что в своем публичном предъявлении любой из нас одинок и уязвим: все как на ладони, каждый судорожный вдох слышен. А в группе, где все на равных и знают, почему «фунт» презентационного «лиха», эта уязвимость как раз и дает основание для того, чтобы больше сотрудничать и поддерживать друг друга. Есть пословица – кажется, испанская: «Если у тебя стеклянная крыша, не бросай камнями в соседскую». Тема пресловутых presentation skills на самом деле довольно «интимная», хотя вроде бы касается наблюдаемого поведения. У всех есть свои «стеклянные фрагменты крыши» – придя именно на такой тренинг, человек уже это признал. Отсюда и бессознательный «мораторий» на бросание камней друг в друга.

Разумеется, для разрядки негативной энергии «в мирных целях» я тоже кое-что делаю, но об этом позже. Пока скажу, что наборные группы обычно изначально работоспособны, а различия участников легко превращаются в ресурс. Обычно. Как правило. Но...

Но, говорят, оружие раз в год само стреляет. Наборная группа – это еще и вечная лотерея. Если обычно в лотерею везет, это не означает, что будет везти всегда. И если в корпоративном формате главной трудностью для тренера порой становятся проблемы организации, то на открытых тренингах нет-нет да и появится какой-нибудь особенный участник. Такой, например, которому невыносимо сидеть и слушать других, а желает он только вещать, притом весь день. Или «белая несмелая ромашка полевая», уж такая робкая, что, несколько раскрепостившись, прямо заявляет: «Если я не звезда первой величины, то

вообще ничего не хочу. И никакие маленькие успехи мне не нужны». Или обаятельный раздолбай, который всем хорош, только ему физически необходимо что-нибудь брякнуть каждые две минуты: ногой притопывает, руками все время что-нибудь крутит, и подает бесконечные, бесконечные реплики... Где-то в своем мире эти люди вполне на месте, адаптированы, руководят и владеют, в группе же, среди равных, с их особенностями мириться бывает трудно. Приходится использовать традиционные тренерские хитрости: «А вас, Слава, я попрошу сейчас мне помочь». Пока Слава что-нибудь пишет на флипчарте ради общего блага, руки и внимание его заняты и непреодолимое искушение сыпать комментариями хоть на десять минут, но отпускает. Спасибо, Слава. Но это обычная работа любого тренера, здесь никакой особенной специфики не наблюдается. Бывает, конечно, и «экслюзив». Редко, к счастью.

Однажды на открытом тренинге появилась дама средних лет, только что вступившая в должность в одном государственном учреждении. (Повезло кому-то, однако.) Дама поначалу показалась всего лишь более чувствительной, чем остальные участники, – например, очень болезненно реагировала даже на самую корректную и доброжелательную обратную связь.

Но уж когда она прервала свое выступление и стала обвинять слушателей в том, что они специально строят рожи, передразнивая ее, стало понятно, что дама у нас с диагнозом. Присмотревшись повнимательнее, я увидела и едва уловимую странность в ее одежде, и напряженное выражение лица, как бывает при постоянной работе мысли. В перерыве группа вежливо не замечала, как бедная женщина три раза вымыла принесенную с собой чайную чашку своей же содой, ну и так далее.

Конечно, по первости с ней пытались спорить: мол, Таня, мы все друг другу даем обратную связь, это нужно, мы же не оцениваем... Разумеется, все сказанное немедленно вплеталось в систему специфических Таниных интерпретаций, и вскоре ее оставили в покое. Это, впрочем, тоже не помогло, потому что «мысленно все критикуют». Видно было, как на смену недоумению и даже раздражению пришло сочувствие. Группа являла чудеса дипломатического такта, пусть даже сама Таня этих усилий оценить не могла. Я всерьез обдумывала возможность под благовидным предлогом отговорить ее от второго дня тренинга, но просто не успела ничего предпринять. За полчаса до окончания первого дня она не прощаясь исчезла. Весь второй день была немногословна,

что-то постоянно писала, от выступлений отказывалась.

А на следующий день без звонка приехала требовать деньги обратно, поскольку «этот тренинг ничего не дал, кроме неприятных ощущений, когда тебя мысленно осуждают». Умница-менеджер сумела провести разговор так, что и Татьяна ушла вроде бы с победой, и сумму ей вернули не всю. А поскольку такие участники попадаются редко, стали мы сопоставлять все свои наблюдения, и вот тут-то и выяснилось, что еще записываясь на тренинг наша необычная гостья пыталась выяснить, какой водой пользуются у нас в офисе, не может ли случиться так, что в воду что-то подмешивают... Но по телефону с ней говорила девочка-администратор, которая не распознала зловещих знаков бредового состояния и клятвенно заверила клиентку в чистоте нашей воды. Вот если бы в тот день на телефонные звонки отвечала другая наша сотрудница, начинавшая свой трудовой путь медсестрой в психоневрологическом диспансере, все могло быть иначе. Для всех, кроме Татьяны, – ей на тот момент уже ничем ни помочь, ни помешать не могли. Впрочем, такое было лишь однажды, хотя и запомнилось надолго.

Любой тренер, работающий достаточно давно, рано или поздно встретится не просто с «трудным», а с совершенно безумным участником. И если уж помочь нельзя, то желательно не навредить – и необычному клиенту, и группе.

Меня же эта давняя история научила, во-первых, еще более внимательному отношению к форме обратной связи, а во-вторых, повышенному интересу ко всему, что можно узнать об участниках тренинга заранее. И я имею в виду не их должность в компании, хотя и это может быть занятно.

Тот факт, что любой открытый тренинг полон неожиданностей, для меня не новость. Иногда – в моей практике действительно очень редко – подобные сюрпризы обескураживают и пугают, но гораздо чаще радуют и подсказывают конкретные «ходы». В открытой группе тренер гораздо больше поневоле полагается на процесс, а заготовки приходится тасовать и раскладывать на ходу. Нет здесь даже опоры на знакомство с организацией, которую дает корпоративный формат, зато нет и ограничений, которые он накладывает.

И еще одно: в незнакомом месте, вдали от стен родной компании, у участников есть больше шансов сделать для себя что-то новое, выйти за пределы своих

автоматизмов, а обратная связь становится гораздо более важным инструментом, чем на корпоративном тренинге. Все ведь прекрасно понимают, что самое интересное о себе можно услышать от человека, которому ты ничего не должен, как и он тебе.

Да, чуть не забыла: ежу понятно, что при нынешних технологиях любую информацию можно сообщить письменно. Более того, с картинками, графиками и анимационными спецэффектами, увлекательно и в цвете. Смотри сколько влезет, а надоест – отложи на потом и займись другими делами. Понравится – скинешь кому захочешь, разонравится – в корзину. Движением мыши можно извлечь из небытия или «удалить» кого и что угодно.

И почему еще живой говорящий человек по-прежнему кому-то интересен?

## Глава 2

Что слышно?

Действительно, с чем связан интерес к выступающим? Приглядимся к участникам, ответ в них.

Вот они, наши герои. Всем им нужно разное, но всем им нужно много: и структура выступления, соответствующая его целям и жанру; и умение формулировать свои мысли, и навыки контакта с аудиторией, и основы управления звучанием, и субъективный комфорт, и умение распоряжаться пространством и временем, и ответ на вечный вопрос: «Куда девать руки?» А еще – навыки подготовки к выступлению, всякие полезные приемы релаксации и вызывания у себя нужного настроения, умение не только тратить, но и экономить силы, хорошая реакция на неожиданные ситуации, и прочая...

За этими потребностями легко разглядеть их представление о том, что такое «хорошо говорить» вообще, а публично – в частности.

Во-первых, хорошо говорящих людей слушают, даже если не собирались: что-то такое они умеют сделать с вниманием аудитории, причем используют разные ресурсы – от продуманной композиции, где чередуются контрастные фрагменты, до собственных выразительных возможностей. И не захочешь, а заслушаешься.

Ну и конечно, у них есть контакт со слушателями, они их не только учитывают как носителей определенных идей и интересов, они их еще видят и чувствуют, общаются с ними. Это значит, что даже в самых неблагоприятных условиях они дают почувствовать аудитории, что работают для нее: вот насколько это возможно, настолько и работают. Сохраняя достоинство, не впадая в агрессивный или подобострастный тон, помня о своих целях – и все-таки надеясь быть услышанными. Похоже, что они умеют придать общению смысл даже тогда, когда по изначальным обстоятельствам его маловато.

Во-вторых, хорошо говорящий человек, – если он профессионал, владеющий содержанием, – к выступлению подготовлен, но ему этого мало. Он еще и свободен. При сколь угодно жесткой структуре выступления, связанный по рукам и ногам регламентом, ситуацией, костюмчиком и слайдами, он вольно пользуется собственной речью, и тут-то и появляется маленькая искорка творчества, речевой игры. Он может порождать новые формулировки (с пылу с жару, только что в голову пришло) – если это уместно. И даже формальные определения и цифирь у него как-то окрашены: если нельзя играть с «что», остается немало оттенков и подтекстов в том «как». Структура структурой, а все равно у хорошо говорящих людей всегда хоть чуть-чуть да проглядывает спонтанность, импровизация – и именно в оттенках. Как будто им важно использовать больше возможностей, какие дает живое звучащее слово: можно сказать так, а можно и этак – как сейчас точнее, короче, «вкуснее»?

И уж тут у разных мастеров разные краски и инструменты, разные любимые жанры. У кого-то минималистическая графика, а у кого-то большой симфонический оркестр, кто-то пишет маслом сочными мазками, яркими красками; кто-то предпочитает камерное звучание и виртуозно разрабатывает одну тему... Просто или сложно, ярко или сдержанно – это будет зависеть от целей, ситуации, аудитории и собственных предпочтений. Но когда мы говорим, что у человека речь живая, это означает, что она может быть разной, меняться, она словно бы рождается прямо на глазах. Подделать это невозможно, звук выдаст. Все мы видели профессиональных актеров, «размышляющих» перед камерой и изображающих живое общение с телеведущим каким-нибудь: впечатленьце весьма тошнотворное. Даже «профи» не дано выдать мертвое за

живое, а их ведь этому годами учили. Не консервируется спонтанность, ну никак.

В-третьих, хорошо говорящие люди могут одновременно говорить, думать, видеть аудиторию и стрелку часов. И еще многое: мне рассказывали о лекторе, который читал свой предмет и умудрялся одновременно читать Теккерея на английском, благо никто не видит, что разложено у «препода» на кафедре. Когда студенты обратили внимание на некоторое расхождение смысла говоримого и выражения лица, они профессора «вычислили». И впали в простительное заблуждение: решили, что он полностью поглощен двумя своими делами, а их не видит. Но быстро убедились в своей ошибке – видел, знал в лицо, слышал реплики шепотом. Возможно, это был отчаявшийся профессор, которому нестерпимо «жала» официальная обязательная программа курса – времена были еще те. Делать так без острой внутренней необходимости хорошо говорящий человек не станет. Но у говорящего плохо «так» вообще не получится.

Наши герои и без всякого тренинга-коучинга говорят неплохо.

При всем том, что частенько сомневаются в полезности и смысле своего появления на публике и вообще не так уж стремятся выступать.

При дефиците практики – или ее избытке, но тогда эта практика такова, что может угробить своими «лекалами» любую речь.

При забитом корпоративной «феней» словарном запасе. (Менеджерский новояз временами необходим, но уж больно много воли взял. Как всякий искусственный язык, может он далеко не все, на что претендует.)

При видимой невооруженным глазом скованности, зажатом дыхании, взгляде в никуда.

При покоренном этим всем голосе, который в отместку за такое обращение не слушается, становится плоским и скучным, отказывается помогать в выражении смысла.

При скрытой или явной установке на зависимость от оценок, при чрезмерной старательности и всех ее скучных и пресных внешних признаках.

При почти полном отсутствии достойных образцов хорошей речи у нескольких поколений начальников и прочих фигур власти и авторитета: «Здесь вам не тут», – статус интимно связан совсем с другими навыками и умениями.

При систематической порче даже имеющегося в наличии русского языка эсэмэсками, аськами, деловой перепиской по «мылу», телевизором, радио и англицизмами, без которых в этой жизни уже не обойтись...

Вот при всем при этом – я и половины не сказала – наши герои хотят говорить хорошо или хотя бы сделать шаг в этом направлении. У них нет ни малейших иллюзий по поводу того, что им за это будет – по большому счету ничего. Но хотят! Ну что ты с ними поделаешь, чего-то такого душа просит – осмысленного, красивого, достойного. Чтобы все-таки не совсем «говорящее орудие» и «офисный планктон». Они хотят находить верный тон и нужные слова, свободно оперировать содержанием и своими выразительными возможностями, увлечь аудиторию или хотя бы удерживать ее внимание, при этом еще нормально себя чувствовать и не лежать пластом после презентации. Им нельзя, они же работают.

Сразу видно, что все эти потребности принадлежат к разным уровням функционирования «человека говорящего» и кое-что из этого огромного и сложного хозяйства уходит корнями в историю становления речевой функции, а кое у чего даже есть отчетливые нейрофизиологические основы. Благородные науки о языках с одной стороны, а многовековая история риторики как практики с другой, нейролингвистика с третьей, а где-то по соседству фонология, а уж о психологии и говорить нечего, она тут вся: ощущения, восприятие, внимание, память, далее по функциям.

Да, «покровители» у нас высокие, только нам с участниками тренинга от этого не легче: за два дня так мало можно сделать с тем, что человек наживал всю жизнь... Более того, только начни раскручивать по винтику какой-нибудь устойчивый навык – с наилучшими намерениями, разумеется, – и речь человека от этого станет не лучше, а хуже. Все, что давным-давно автоматизировано и ушло из зоны сознательного контроля, повылезет и создаст чудовищную перегрузку произвольного внимания. Попробуйте одновременно заставлять себя: а) глубоко и ровно дышать;

б) смотреть в глаза своих слушателей по три секунды в каждые;

в) делать логические паузы и выделять голосом ключевые слова, удерживать несвойственный вам размеренный темп; г) наблюдать за реакцией аудитории; д) бодро переходить от одного содержательного блока к другому, изящно резюмируя предыдущий, – и вы поймете несчастную сороконожку, которая захотела узнать, как именно она ходит, и в итоге ножки начали заплетаться и цепляться друг за друга.

Бедное членистоногое описано в назидание тем из нас, кто свято верит в возможность отработки сложных навыков по отдельным параметрам. Но так хочется бизнес-тренеру произвести впечатление технологичности и владения алгоритмами, что в типовом раздаточном материале нет-нет да и увидишь какую-нибудь ужасающую таблицу, где человеческая речь разобрана по составляющим, и оные составляющие надо то ли оценивать, то ли контролировать, то ли возненавидеть навеки.

Какая-нибудь «звучность и естественность голоса» оценивается в баллах, которые потом надо сложить с баллами за «выразительность жестикуляции». Еще там что-то есть про «правильную осанку», «достаточный словарный запас», «выделение голосом ключевых слов» и – апофеоз – «использование положения рук, ног». Пойду, пожалуй, застрелюсь. Мало нашему трудяге-менеджеру своих проблем – так ему еще сообщают, что его руки-ноги-дыхание-осанка-голос не соответствуют стандарту!

Помнить об этом постоянно нельзя, а уж раз показали такой страшный листочек, то и забыть не получится. Жил себе человек, худо-бедно выступал и знать не знал, что с каким-нибудь «использованием положения рук, ног» у него беда, да и «звучность» на троечку. Теперь вот знает. И нечего ему с этим знанием делать, методисты вы мои медовые-сахарные, любители баллы складывать. Одно расстройство получается.

Ну так что, не работать с речью и голосом, оставить все как есть? Работать с речью по отдельным составляющим можно, но это длинный и требующий специальных знаний путь, и идти им стоит тогда и только тогда, когда цель грандиозна и без этой работы ее достичь нельзя.

Не ходите, дети, в Африку гулять...

(История волшебного преобразования секретарей)

Заказчики тренинга публичных выступлений, к счастью, нездорового интереса к теме управления звучанием обычно не проявляют. Из всей своей многолетней практики я припоминаю только один случай, да и то это была работа не с презентаторами, а с секретарями, отвечавшими на звонки в компании. Тренинг другой, контингент другой, – методическая проблема та же: сколько нужно времени и усилий и каких, чтобы достичь реальных изменений в звучании голоса? В той давней истории за редким, но очень внятно сформулированным пунктом запроса стояла реальная ситуация.

В результате сложных экономических – есть подозрение, что и юридических, – процессов, о которых мы здесь не будем даже гадать, организация поменяла название. Следовательно, появилась новое корпоративное приветствие: «Группа компаний „СрокПрокАгро“, добрый день». Поскольку раньше секретари говорили другое, на этом новом приветствии они всю запинались, да и попробуй тут не запнуться: скажите эти великие слова быстро несколько раз и поймете, что фонетически они неудобны. Но для заказчика было важно, чтобы в результате тренинга голоса секретарей звучали четко, победно, уверенно и более или менее в одном стандарте. Это был один из простых и понятных способов сообщить миру о свершившемся, «водрузить флажок», и заказчик как-то особенно выделял эту задачу, хотя у тренинга и других было немало.

Для того чтобы натренировать, то есть автоматизировать до блеска и легкости пять слов, мы возвращались к этой драгоценной речевке нереальное количество раз. Идея моя была проста: сначала создать дополнительные опоры в ритмическом рисунке и мелодии приветствия, а для этого подключить тело, движение.

Мы ее пели.

Мы ее отхлопывали «в ладошки» в парах.

Мы ее использовали в качестве артикуляционной гимнастики перед другими заданиями. Мы ее представляли в виде горящей неоновой вывески над рабочим местом.

Наконец, мы ее отплясывали.

Поверьте, это было незабываемо. Воскресенье, пустое здание организации, только где-то внизу шебуршатся охранники. Наш этаж – второй, и нас никто не видит. Из тренингового зала «паровозиком» во главе с тренером все двадцать участниц пританцовывая движутся по всему этажу и синхронно выделывают при этом фигуры какого-то африканского танца. Разумеется, ритмично распевая (угадайте что). Мы призывали дождь, урожай и охотничью удачу на нашу африканскую деревню, джунгли и идола черного дерева благосклонно взирали на нас!

Мы проплясали мимо приемной Генерального, мимо кабинетов с табличками, мимо демонстрационных стендов с образцами продукции... Здание было немаленькое. Но в состоянии африканского транса нам все было нипочем. Очень довольные собой и плясками, девушки вернулись в тренинговый зал. И мы стали работать над чем-то гораздо более скучным и содержательным. Получилось, что как раз тренировать корпоративное приветствие – это не тоска зеленая и дурь начальства, а самая что ни на есть дискотека.

Потом еще разок устроили хоровую спевку, отбивая ритм уже только руками. Потом оставили только пальчики и смягчили жесткий ритм. Ну а дальше, как водится, пришивали приветствие к началу любого звонка – сознательное внимание было уже сконцентрировано на работе с клиентом, а приветствие стало уходить в фон, в «рамочку».

В общей сложности строго по часам работа с «речевкой» заняла минут двадцать пять: это много. Но зато и результат был достигнут, притом легко и весело. Через неделю после тренинга мне позвонила дама из отдела управления персоналом и сказала, что руководство вообще премного довольны, но особенно!.. И я уже знала, чем – особенно: «Наши клиенты спрашивают: „Вы что, поменяли всех секретарей?“ – девчонок просто не узнать». Девчонки, как легко догадаться, во многих отношениях остались такими же разными, со своими трудностями в работе, своим пониманием нелегкой секретарской доли. Но отполированное нашими трудами Волшебное Приветствие оказало-таки магическое воздействие – и аккуратно на ту область амбиций руководства, которую и следовало умастить елеем. Правда, под эту маленькую, но важную задачу пришлось придумать десяток приемчиков, с помощью которых можно

было и навык автоматизировать, и сопротивление обойти, и с остальным материалом тренинга все это как-то увязать.

А может быть, дело было совсем в другом. Нельзя же исключить полностью, что наши ритуальные хороводы и песнопения заинтересовали каких-нибудь богов черной Африки, которые явили свою милость. Этого не знает никто. Я могу быть уверена только в одном: когда девчонки притопывали и прихлопывали перед дверью Генерального, лица у них были еще те... А что в реальной Африке, скорее всего, бывал именно он, а девчущкам из Замкадья этого сафари не видать как своих ушей, так и что с того? В жизни всегда есть место празднику. Прислушайтесь: зов тамтамов... снега Килиманджаро... изысканный бродит жираф... Группа компаний «СрокПрокАгро», добрый день!

Но вернемся к проблеме работы с отдельными речевыми характеристиками. Пример я привела только для того, чтобы показать: да, возможно – но только когда очень нужно. Скажем, если человеку тень нужно избавиться от регионального говора, изменить темп речи или сильно расширить свой словарный запас, есть на то высококласные узкие специалисты, и несколько месяцев каторжного труда дадут искомое. Но здесь не может не возникнуть вопрос: а что, и в самом деле региональный говор, быстрая речь или недостаточно четкая артикуляция мешают человеку в достижении важных целей? Или есть какие-то иные мотивы для таких высоких ставок? Чрезмерная фиксация на идеальной форме высказывания, что бы мы под этим ни понимали, всегда отдает каким-то самообманом, подменой.

Успешные – то есть действительно изменившие жизнь и карьеру – случаи этого рода при ближайшем рассмотрении оказываются интереснейшими примерами сработавшей подмены. Кому-то важно поверить, что изменить свои привычки в принципе возможно, что «все под контролем». Овладеть голосом или грамматическим строем своей речи для них означает... ну, кто ж не знает, что означает «овладеть». Кто-то думает, что ставит дыхание, а на самом деле прорабатывает зафиксированные в теле следы старых травм и страхов. Кто-то много лет назад занимался вокалом, и любое обращение к теме управления звучанием словно соединяет его с этим опытом, хотя звуки (и жизнь, что существенно) совсем другие...

Есть прекрасные специалисты, есть даже руководства-самоучители, предлагающие пошаговую методику. Создать совершенный голос – можно. И научиться иначе строить фразу, свободно использовать язык тоже можно, а

литературы тут вообще море. Это хорошо. Летите, голуби, летите...

Мы же понимаем, что любая последовательная работа над собой, основанная на грамотном представлении об «устройстве» тела и души, – а голос и речь имеют к ним прямое отношение – принесет свои плоды. Хотя бы потому, что, занимаясь собой, человек проявляет к себе внимание и уважение. То, чего катастрофически недодают семья, школа, а уж о работе промолчим.

Как бы то ни было, на тренинге стандартного формата много в этом направлении не сделаешь. И если человек не слышит разницы между словами «этот» и «данный», то есть не обладает стилистической чувствительностью... или не различает утвердительную и вопросительную интонации, то есть с интонационно-мелодическим слухом у него плоховато... они не появятся ни за эти два дня, ни вообще. Возможно, для жизни и работы они ему и не нужны.

Здесь лежит тонкое, но порой мучительно важное отличие между теми, кто учит хорошей речи, и теми, кто тренирует эффективное выступление. Тренер может знать и чувствовать образцы высокого искусства выступления – если он «шибко грамотный», то, конечно, слышал по-настоящему хорошую речь, более того – ценит ее, любит, получает от нее интеллектуальное, эстетическое и даже чувственное удовольствие. Но его работа состоит не в том, чтобы привести участников тренинга к этим высоким образцам, даже если бы это было технически возможно. Его работа в том, чтобы речь их была как можно более адекватна тому, чего от них требует рынок.

На наше счастье, среди участников тренинга огромное количество людей разного возраста и происхождения, которые хоть и стремятся соответствовать массовой речевой норме, но по совершенно непонятным причинам слышат и могут больше. Для тренера это утешение, а для них самих – ресурс, о котором они могут и не подозревать. Как мы помним, профессор Хиггинс шел не за буквальным запросом Элизы Дулиттл: она всего лишь хотела стать «настоящей леди из цветочного магазина», а суровый персональный тренер требовал, чтобы ее можно было принять за герцогиню. Для уличной цветочницы магазин – это предел ее карьерных устремлений, но для нее разницы между продавщицей и герцогиней нет, они обе настоящие леди. Задавая невероятно высокую планку, Хиггинс вытащил бедную девушку из системы ее представлений о мире, тем самым актуализировав и скрытые способности, в отношении которых практического запроса не было. Профессор Хиггинс любил фонетику и ничего не понимал в цветочном бизнесе. Если бы он шел за запросом и не имел иных

мотивов, не было бы пьесы «Пигмалион». Впрочем, есть ведь и легенды «с обратным знаком»: говорят, на заре своей политической карьеры Маргарет Тэтчер потратила немалые средства на то, чтобы «испортить» речь выпускницы привилегированных учебных заведений, сделать более узнаваемой для домохозяйек из пригорода. Интересно, что испытывал при этом ее персональный тренер на самом деле. Хорошо оплачиваемый вандализм – в нашем деле случай все-таки эксклюзивный.

## Искусство кройки и шитья

Человек не сороконожка: ног меньше, но система сложнее. А в сложном организме все со всем связано. Стоит выйти за пределы туповатого представления о человеке как наборе навыков, и оказывается, что сами навыки, даже «чисто технические», могут послужить совершенно разным задачам. Так что не будем относиться к дыханию, артикуляции, абсолютной и относительной высоте тона как к элементам чуждой и ненужной дисциплины. Во всей своей стройности и сложности она нам и правда не нужна, а если понадобится – отправим клиента к специалисту. Но кое-что из работы с техническими аспектами речи может оказаться удобным, красивым и прочным инструментом для достижения совсем других целей – тех самых, которые ставят перед собой участники тренинга, но которые тоже не всегда легко достигаются «по прямой».

И начнем с того, что как раз звучащей живой речью наших участников почти никто и никогда не занимался – их голоса обычно воспринимались и использовались как неизбежный «носитель» содержания. Дыхание и звук – самое естественное, то, что «ближе к телу», – почти не мучили дрессировкой и замечаниями. Вот и славно, значит, оскомину не набили. Ресурсов выразительности своего голоса обычный человек почти не знает и обращает на него внимание только в случаях непредвиденных затруднений – когда голос отказывается повиноваться.

А он с норовом, голос-то. Его ох как трудно заставить делать то, чего он – то есть мы сами, что-то в нас – не желает. А что если не заставлять, а дать ему возможность проявиться? Да и послушать, что получится. Получится интересно,

уверяю вас. Голос наш умеет гораздо больше, чем нам кажется. Он хитрая bestия, не подчиняется приказам, прячется не хуже неуловимого индейца Джо...

Не зря, ох, не зря предупреждали теоретики духовной музыки: «Голос человеческий полон страстей».

Он может окрасить любое наше высказывание и поменять его смысл. Может согреть и заморозить, напрячь и расслабить, очаровать и оттолкнуть аудиторию. Более того, он дает нам возможность выражать свое отношение ко всему на свете и может это делать с нами «заодно» – или по своей причудливой воле, и уж тогда держись. Знаете, как бывает: говорит человек вроде бы умно и складно, но почему-то слышно, как ему самому скучно. Или страшно. Или не любит он все это: ситуацию, слушателей, себя самого. Ведь слышно, и все это знают...

Значит, есть смысл голоса наших уважаемых участников тренинга слегка «размять» и дать им возможность себя послушать. Обязательно окажется, что все куда интересней, чем тусклая «озвучка», когда выступающий становится приложением к своим слайдам.

Только придется позаботиться о безопасности – экспериментировать со звучанием «просто так» неловко, это вам не привычная плоская сухая речь на привычную тему. Попробуйте в серьезной взрослой группе предложить просто-напросто издать спонтанно несколько гласных звуков – народ зажмет так, как будто его толкают на что-то абсолютно непристойное. Прозвучать некрасиво, неправильно – это даже хуже, чем облиться чаем или сесть мимо стула. Так что даже для минимальной работы по извлечению голосовых возможностей из тьмы забвения нужна «легенда». Может быть, что-то про «технику безопасности»: мол, мы сегодня целый день будем нагружать свой голосовой аппарат, надо его подготовить к нагрузке. Можно спросить с задушевной «докторской» интонацией: а бывает, что голос садится, устает? Что говоришь тише или громче, чем того требует ситуация? Кто себя не всегда слышит во время выступления, поднимите руки... Спасибо. Бывает, не слышат – можно было бы и не спрашивать. И так вижу. Но мы, понимаете, сейчас будем делать чудовищные, непотребные вещи – квакать, блеять и подвывать. Притом – с удовольствием. Пусть уж поначалу у этих безобразий будет пристойное объяснение, а уж когда разойдутся-разогреются, этого «мотивирующего» начала никто и не вспомнит, не до того станет.

Вот пример такой «чисто технической» разминки в начале тренинга для группы руководителей отделов – уж не помню сейчас, банка или чего другого. Важно, что серьезные и симпатичные дяденьки и тетеньки тоже хотели хорошо говорить. То есть еще лучше. То есть свободно, владея голосом и дыханием, выражая то, что хотели бы выразить. Ну, раз такое дело – голос надобно размять, выманить из-за «парты», за которой он у этих милейших людей провел последние лет двадцать. Здесь прямым результатом всех упражнений является улучшение функционального состояния голосового аппарата – но, конечно, при этом они выполняют и другие задачи. Ну, вперед. Хотите, чтоб все было ужасно серьезно, методично и по параграфам, – можно и так.

А. Откашляться, как оратор перед выступлением. Поглотать, вдохнуть-выдохнуть, ослабить узел галстука. Расслабить шею, на спокойном и негромком звуке «а-а» наклонить голову вперед... вбок... назад... вслушиваясь в изменения звука. (Впоследствии это упражнение пригодится при работе с позой, в которой ведется разговор по телефону или начинается выступление: положение головы действительно «окрашивает» звук. Кроме того, в этом упражнении происходит не прямой массаж голосовых связок, звук становится полнее, чище, – это слышно и становится позитивным подкреплением технической «мелкой» работы).

Б. Легко помассировать шею спереди (пальцы ложатся по обеим сторонам от щитовидного хряща и двигаются вертикально). Несколько секунд мы делаем такой массаж молча, затем подключаем звук – все то же негромкое, спокойное «а-а-а». Слышно смешное «блеяние», о чем лучше сразу предупредить, чтобы не вызвать смущения у участников.

(Голосовой аппарат действительно готовится к нагрузке, качество звука продолжает улучшаться, но, кроме того, нарушается запрет на некрасивые, неправильные звуки!) Тренер, разумеется, все это делает вместе с группой, причем стиль инструкций и интонация не игровые, а сугубо серьезные, ассоциирующиеся с медициной или спортом: мышечное напряжение в плечах сняли... хорошо... вдох... и на выдохе звучим. Звучим, Николай, звучим – разогреваем речевой аппарат! Спортом занимаетесь? Все то же самое, только с голосом. Закончили, молодцы. Сбросили напряжение в области шеи.

В. Вспомнить о тяжелом, утомительном дне, о ежедневной вечерней усталости и... сладко, нараспев зевнуть несколько раз.

(Зевота, как известно, заразительна. Тренер сохраняет полнейшую серьезность, демонстрируя певучий зев как техническое упражнение – что правда, упражнение действительно очень полезное. Одновременно продолжают сниматься запреты на выражение «неправильного» состояния усталости «неправильным» же способом – зевком.)

Можно про усталость и вечер не вспоминать вовсе, а все это превратить в парное упражнение «Два льва приветствуют восход солнца над саванной». Только львы не должны зевать друг другу... в лицо, это обидно и неприятно. Отсюда и восход солнца – стоят, касатики, под углом и смотрят в одну примерно сторону. Еще и потягиваются, разминают могучие лапы. «Солнце встало» – следующее упражнение, роли львов снимаются.

А еще можно передать управление упражнением неформальному лидеру, чтобы певучий зевок повторяли эхом за ним – тогда тренер может походить, «поправляя технику».

А можно – когда и с кем можно – рискованно пошутить перед инструкцией: мол, сейчас мы сделаем то, что нам запретили делать публично еще этак годика в четыре. Пауза. Могу поспорить, что в головах участников проносятся мысли отнюдь не о «высоком». А тут и инструкция...

Г. С закрытым ртом «помычать», как это делают люди в задумчивости, начиная с самых низких своих нот и постепенно повышая тон... Затем вновь перейти к низким звукам и закончить упражнение в среднем, комфортном регистре. По ходу упражнения отслеживаем ощущения вибрации в теле, голове, лице.

Конец ознакомительного фрагмента.

----

Купить: [https://tellnovel.com/mihaylova\\_ekaterina/govori-i-bud-uslyshan-za-kulisami-uspeshnogo-vystupleniya](https://tellnovel.com/mihaylova_ekaterina/govori-i-bud-uslyshan-za-kulisami-uspeshnogo-vystupleniya)

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)