На линии огня. Искусство отвечать на провокационные вопросы

Автор:
Сергей Кузин

На линии огня. Искусство отвечать на провокационные вопросы

Сергей Александрович Кузин

Бестселлеры саморазвития

Из этой книги вы узнаете, как выходить сухим из воды в любой ситуации трудного общения – как на публике, так и в диалоге. Вы получите готовую схему реагирования на любой словесный выпад в ваш адрес. Недовольный клиент? Злой начальник? Или просто выскочка в аудитории? Что бы ни случилось – вы будете знать, что делать!

Десятки видео самых удачных и самых провальных примеров общения, а также доступ к полному онлайн-курсу «На линии огня» на платформе Courson.ru позволят вам не только читать, но и смотреть и слушать эту книгу вживую.

В электронной версии книги QR-коды заменены на ссылки.

Сергей Кузин

На линии огня. Искусство отвечать на провокационные вопросы

О, моя душа, будь готова ко встрече с Ним, с Тем, Кто умеет задавать вопросы.

Т. С. Элиот

Иллюстрации Елены Рычаговой

Во внутреннем оформлении использованы фотографии:

Everett Collection, Syda Productions / Shutterstock.com

Используется по лицензии от Shutterstock.com;

© PAUL ELLIS / AFP / FOTOLINK;

© David McNew / Gettyimages.ru;

© Marcy Nighswander, STF / AP Photo / East New;

Владимир Федоренко, Екатерина Чеснокова, Алексей Дружинин, Дмитрий Астахов, Михаил Климентьев, Владимир Федоренко, Алексей Никольский / РИА Новости

© Кузин С. А., текст, 2016

© Рычагова Е. С., иллюстрации, 2016

© ООО «Издательство «Э», 2016

Что у вас в руках. Вместо введения

У ВАС В РУКАХ – первая в России полноформатная книга о том, как отвечать на «трудные» вопросы и работать с негативно настроенной аудиторией. До этого тема освещалась отдельными главами в книгах о деловой коммуникации и в моей книге карманного формата «101 совет как отвечать на провокационные вопросы». Последняя стала бестселлером в своей категории, отсюда и спрос на полноформатное издание. И все же, почему «вопросы»?

Во-первых, вопросы с целью «проверки на вшивость» чаще всего задают в ситуациях, от которых зависит ваш профессиональный успех. Вы просите денег у инвестора? Защищаете проект? Проходите собеседование? Будьте готовы к «трудным» вопросам! Окажись вы на месте инвестора, клиента или работодателя, вы и сами бы их задали, не так ли? Еще бы! Ведь вопросы помогают расставить точки над i, выяснить всю подноготную, а если надо – сорвать маски и увидеть за отрепетированным текстом реального человека: «Так вот он какой на самом деле!»

Во-вторых, большая часть воспоминаний о вас формируется у людей на основе того, как вы отвечаете на их вопросы. В публичных выступлениях вопросы – это те самые 20 % времени в конце вашей речи, которые на 80 % определяют последнее впечатление. Конечно, один или даже серия блестящих ответов не сделают вас лидером. Однако серия неблестящих ответов точно поставит ваше лидерство под вопрос.

В-третьих, очевидно, что человека дискредитирует не сам провокационный вопрос, а ответ на него. Только в стрессовой ситуации становится понятно, кто чего стоит. А раз так, то стоит учиться отвечать на «трудные» вопросы.

Обычно люди называют вопрос «трудным» всякий раз, когда он:

• неясен или неудобен;

• явно агрессивен;

• содержит скрытый подвох.

В этом случае сама необходимость отвечать ставит отвечающего в трудное положение:

• С чего вы взяли, что это сработает?

• Почему так дорого?

• Кто вам такое сказал?

В значимых ситуациях вопрос звучит как выстрел. Он оглушает, сбивает с мысли, не дает времени на «подумать». Мы глотаем воздух, хватаемся за подручные предметы и выдаем что-то невразумительное. Это потом, «после драки», мы придумываем самый лучший в мире ответ. И будем мучить себя мыслью о том, как надо было… И поклянемся себе, что в следующий раз так и сделаем! Но вот настает «следующий раз», и все повторяется. Почему?

Находясь на линии огня и отвечая на каверзные вопросы, неподготовленный оратор выдает в лучшем случае половину желаемого ответа. Вторая половина приходит «опосля». Эта книга позволит вам выбрать лучший ответ из 2–3 вероятных, т. е. повысить свою эффективность на порядок. Как это возможно?

Во-первых, благодаря перемене отношения к самим вопросам. Во-вторых, благодаря развитию умения слушать вопрос и понимать, что за ним стоит. В-третьих, благодаря освоению схемы построения ответа. Эта схема-конструктор позволит вам выдавать нужную реакцию почти мгновенно. Опираясь на нее, вы будете давать сначала технологичные, а потом и просто блестящие ответы на самые провокационные вопросы. Правда, для этого вам нужно учесть, что…

У ВАС В РУКАХ интерактивная книга-тренинг. Она была разработана на основе интервью с дюжиной бизнес-тренеров, наиболее известных в России и США, а также контент-анализа более чем 300 провокационных вопросов из разных сфер бизнеса и политики: от больших пресс-конференций В. Путина до «горячих линий» для недовольных клиентов… Оказалось, что удачные ответы разных спикеров на одни и те же «трудные» вопросы содержали много общего. Успешные спикеры независимо друг от друга следовали единой схеме построения ответа, которую я бы хотел передать вам в этой книге.

Поэтому эта книга станет настольной для всех, кому приходится отвечать на непростые вопросы и задавать их: спикеры и слушатели, клиенты и провайдеры, инвесторы и стартапы, абоненты и операторы «горячих линий», тролли и модераторы Интернет-форумов, студенты и профессора, работодатели и соискатели… Словом, если вы еще не научились отвечать на вопрос рекрутера: «В чем ваш главный недостаток?» или вас все еще ставит в тупик классическое: «Где деньги, Зин?», эта книга тоже для вас.

Почему я называю эту книгу интерактивной? От всех остальных она отличается тем, что ее нельзя просто читать, с ней нужно работать. Вооружитесь карандашом и будьте готовы оказаться «на линии огня» прямо в момент чтения!

По ходу нашей работы я буду просить вас:

• смотреть ссылки на видео лучших (и худших!) ответов в истории;

• выполнять упражнения вместе со мной;

• предлагать свои версии ответа на «трудные» вопросы;

• проговаривать свои ответы вслух;

• сравнивать свои ответы с моими;

• сравнивать свои ответы с ответами реальных спикеров.

Если вы хотите еще больше интерактива, вооружитесь смартфоном с QR-сканером и будьте готовы в любой момент отправиться в мультимедийное путешествие. Сканируя QR-коды,[1 - QR код («QR – Quick Response – быстрый бтклик») – это двухмерный штрихкод (бар-код), предоставляющий информацию для быстрого ее распознавания с помощью камеры на мобильном телефоне. См. например тут: http://qrcoder.ru/В электронной версии книги QR-коды заменены на ссылки.] вы сможете получить доступ к:

• закрытой части моих авторских материалов;

• коротким 3-минутным учебным видео специально для читателей;

• более 50 видеофрагментам, которые иллюстрируют текст.

https://disk.yandex.ru/i/5CrLIKdDG6BatQ (https://disk.yandex.ru/i/5CrLIKdDG6BatQ)

Перейдите по этой ссылке на вашем смартфоне и прямо сейчас узнайте, как реагировать на агрессию в зале на примерах выступлений Медведева, Путина и Буша. Смотрите больше видео в каждой главе!

Взаимодействуя с книгой, вы получите от нее максимальный эффект. А если вы захотите этот эффект удвоить, приходите на мой тренинг «На линии огня». Там вы сразу увидите, что благодаря книге вы на голову выше тех, кто ее не читал.

Эта книга – первое в России интерактивное издание совместно с образовательной платформой Courson.ru. Обладатели этой книги получат доступ к полноценному онлайн-курсу «На линии огня» со скидкой 20 % по купону KUZINonline.[2 - Для активации купона пройдите по адресу www.courson.ru/promo, введите код KUZINonline, нажмите «Купить» и пройдите регистрацию.] Участники курса смогут не только читать, но и активно взаимодействовать с автором.

Если же вы захотите эффект от книги удвоить, приходите на мой тренинг «На линии огня». Там мы на практике отработаем все приемы, которые вы получите в книге.

Впрочем, если вы не ставите высоких целей, а хотите просто насладиться процессом чтения, то для вас главное в другом. Когда я спросил свою старшую дочь, что должно быть в книге, она сказала: «Папа, главное – картинок побольше!» «Хм… хорошо, – подумал я про себя, – а что еще?», и решил спросить потенциальных читателей, чего они хотят. Сказано – сделано, поэтому…

У ВАС В РУКАХ книга, написанная по прямому заказу читателей. Летом 2013 года я провел опрос в социальных сетях. В нем приняли участие более 600 респондентов – HR-специалистов, бизнес-тренеров, коучей, консультантов, участников тренингов, а также их друзей и друзей их друзей. Вот фрагмент из массива ответов (привожу без редакции).

Хочу внятную технологию!! / Классификация неудобных вопросов / Рабочие варианты реакций / Структура ответа / Много примеров и рекомендаций / Сами вопросы! / схема подготовки к вопросам / / Алгоритм действия / Понимать технику провокационных вопросов использовать и разоблачать, приемы противодействия / Как научиться быстро соображать и как выиграть время, чтобы подготовиться к толковому ответу / Получить несколько тактик с объяснением механизма работы каждой из них. / Конкретику давай! / / Я узнаю не менее 20 способов на них отвечать / Несколько вариантов ответов на один вопрос / Разбор разных вариантов ситуаций / / Как выиграть время и не держать

зал в тишине эти несколько секунд? / Почему хороший ответ всегда приходит после того, как ответил глупость? / Как поставить на место того, кто специально задает такой вопрос / Отвечать остроумно! четко! / Как ответить спокойно, а не «кидаться» / Примеры из жизни, алгоритм ответов / Поиметь в карман универсальный ответ на все случаи жизни / Чем больше конкретных примеров, тем выше ценность книги / / как грамотно увернуться от такого вопроса, но при этом «не потерять лицо» / новые приемчики в общении с наглецами/…

В этом массиве около 400 пожеланий и запросов. Я посмотрел на пятерку самых популярных ожиданий, и вот что получилось:

Самый популярный запрос – о «схемах реагирования» – полнее всего описан в главе 6. Если вас интересуют кейсы и примеры, откройте наугад любую страницу, и вы обязательно натолкнетесь на вставку с историей, примером из жизни или разбором практической ситуации. Таких вставок в книге более 100. Приемы самоконтроля описаны в главе 3. Что касается типологии вопросов и ответов – смотрите главы 8, 9, 10. Таким образом, в книге даны ответы на абсолютное большинство вопросов потенциальных читателей. Правда, за «новизну» ручаться не смогу. Запросы типа «узнать то, чего я не знаю» требуют, пожалуй, личного знакомства, чтобы их удовлетворить. И это возможно хоть сейчас – пишите на info@sergey-kuzin.com и задавайте свои вопросы мне лично. И, пожалуйста, побольше провокационных!

А сейчас переверните страницу и… в добрый час!

Искренне ваш,

Сергей Кузин

Благодарности

У этой книги – десятки соавторов и одна моя фамилия на обложке не отражает действительности. Я назову имена лишь некоторых дорогих для меня людей, чья поддержка была незаменимой.

Мои коллеги по цеху не только дали специальные интервью для этой книги, но и согласились сами ответить на каверзные вопросы, поделиться секретами мастерства. Это лучшие специалисты в своей области: Радислав Гандапас, Марк Кукушкин, Николай Козлов, Михаил Молоканов, Никита Непряхин, Сергей Шипунов, Евгений Ильченко, Александр Гальчин, Дмитрий Устинов, Руслан Хоменко. Отдельная благодарность Жене Ильченко, который провел полную ревизию текста и помог мне оставить в книге только лучшее.

Мои клиенты из KPMG, PepsiCo, Amway, Media Markt, Nissan, MSD, «Казахтелеком», «Сбербанка», «Промсвязьбанка», «Газпром-нефти», «Норникеля», «Т Плюс», а также некоторые чиновники и главы местных администраций стали поставщиками реальных кейсов для этой книги. Те, кто не назван в тексте прямо, послужили прообразом в историях и примерах из практики. Благодарю!

Международные эксперты поделились со мной историями о том, как их клиенты справляются с каверзными вопросами и даже летящими в них из зала предметами. Это Джим Лукашевски – специалист по кризисным коммуникациям и президент The Lukaszewski Group; а также ТиДжей Уокер – глава MediaTraining Worldwide и личный тренер сенаторов, министров и других высокопоставленных американских и европейских спикеров. Thank you!

Более 600 участников опроса «Что я ожидаю от книги Сергея Кузина» в Facebook по сути стали заказчиками текста и сформировали повестку книги за два года до ее выхода. Спасибо вам!

Профессиональный дизайнер Елена Рычагова сделала так, что книгу можно не только читать, но и смотреть! Более 90 иллюстраций, которые вы здесь встретите, – ее работа. Лена, спасибо тебе!

Друзья – Саша Чураев, Олег Рогожин, Миша Хазанчук, Олег Санников, Дима Котлеев, Сергей Карев и многие другие поддержали меня словом и приняли участие в моих безумных экспериментах с «трудной» аудиторией. Спасибо, ребята!

И, конечно, я благодарю свою любимую супругу Татьяну – самого гениального в мире слушателя – за бесконечное терпение, готовность нести со мной крест творческих мучений и разделять радость открытий. Своих детей – Софию и Варвару за неожиданные идеи, а также младшую Арину – за то, что она успела родиться и начать задавать свои первые вопросы, пока я работал над книгой. Спасибо, девчонки!

Сергей Кузин

Глава 1. До начала сражения. Как относиться к провокациям и провокаторам

ВЫ УЗНАЕТЕ:

• КАК ВАША УСТАНОВКА ВЛИЯЕТ НА РАБОТУ С «ТРУДНЫМИ» ВОПРОСАМИ?

• КАКИМИ УСТАНОВКАМИ РУКОВОДСТВУЮТСЯ УСПЕШНЫЕ ОРАТОРЫ?

ВЫ СМОЖЕТЕ:

• ИЗМЕНИТЬ СВОЕ ОТНОШЕНИЕ К «ТРУДНЫМ» ВОПРОСАМ.

• ПОДГОТОВИТЬ СЕБЯ КО ВСТРЕЧЕ С ЛЮБОЙ АУДИТОРИЕЙ.

КРОМЕ ТОГО, В ЭТОЙ ГЛАВЕ:

Дмитрий Устинов – об угадывании ответов,

Марк Кукушкин – о превозношении,

а также Дубы-перфекционисты и Тростники-оптималисты.

Победа оптимализма

На одном из тренингов московского центра «Синтон» весной 2013 года группе незнакомых между собой участников было предложено выбрать казначея, ответственного за сбор и хранение денег группы. Самовыдвиженцев оказалось два человека из 23. Тренер предложил каждому из них произнести двухминутную речь в защиту своей кандидатуры, представиться и рассказать, почему группа должна проголосовать именно за него.

Первого кандидата в казначеи звали Василий. Это был хорошо одетый молодой человек с бодрой походкой и сияющей улыбкой. Василий быстро вышел на сцену, выпрямил осанку, сложил пальцы рук в форме кораблика и обвел всех пристальным взглядом… «Уважаемые друзья!..» – сказал он звучным, хорошо поставленным голосом и начал свою речь. Надо сказать, эта речь была выдержана по всем канонам публичного выступления: там были и паузы, и плавные переходы, и выразительные жесты… Под аплодисменты зала Василий уступил сцену второму кандидату в казначеи – Алексею.

Этот второй кандидат казался полной противоположностью Василию. Тихим голосом и слегка наклонив голову, Алексей сказал три или четыре предложения о том, почему он хочет быть казначеем. Ни «кораблика», ни осанки, ни сияющей улыбки мы не увидели. Снова аплодисменты, и Алексей уходит на свое место. Наступает момент голосования, и тренер просит тех, кто поддерживает кандидатуру Василия, поднять руки. В зале вяло поднимаются две руки. «Вот это да! – думаю я про себя… – Как же так получается, что явно натренированный оратор получает меньше 10 % голосов?» И когда приходит время голосовать за Алексея, я вижу в зале 19 поднятых рук. И моя – среди них. Он действительно мне понравился, но я не ожидал, что окажусь в абсолютном большинстве. Выбирая между правильным и настоящим, люди предпочли второе.

И тут я подумал: «А что, если публике было бы дано право задать вопросы кандидатам в казначеи – Василию и Алексею? Кто из них получил бы каверзные вопросы с большей вероятностью?» Ответ напрашивался сам собой. Василий выглядел неуязвимым, возможно, именно поэтому его хотелось уязвить.

Напротив, скромный и открытый Алексей не вызывал такого желания.

Смотрите, какой получается парадокс. Когда человек находится в аудитории, он хочет видеть перед собой простого, открытого, естественного спикера, «такого же, как он сам». А когда тот же самый человек встает и выходит на сцену, он сам почему-то становится совсем не простым, не открытым и потому неестественным. Он напяливает на себя броню идеальности и перестает быть похожим сам на себя.

В значимых ситуациях это случается с большинством из нас – мы стремимся произвести лучшее впечатление во что бы то ни стало. И это стремление впечатлить и поразить выходит нам боком. В аудитории обязательно найдутся желающие сорвать с нас маску, показать всем «кто мы есть на самом деле». Пожалуй, это одна из причин, почему люди задают каверзные вопросы, не так ли? Я называю это «парадоксом перфекциониста»[3 - Подробнее об этом в книге: Та л Бен-Шахар «Парадокс перфекциониста». – М.: МИФ, 2013.] применительно к ситуации публичных выступлений. И этот парадокс – одна из причин, по которой перфекционист Василий набрал меньше голосов.

Справедливости ради нужно заметить, что в науке выделяют позитивный и негативный перфекционизм.[4 - Hamachek D. E. Psychodynamics of normal and neurotic perfectionism // Psychology. – 1978. – V. 15. – P. 27–33.] Эти два вида перфекционизма сильно различаются как по своей природе, так и по своим последствиям. Негативный, или невротический, перфекционизм (далее – просто перфекционизм) – это установка, которая толкает человека к достижению идеальных результатов любыми средствами. Позитивный перфекционизм (далее – «оптимализм») – это установка на достижение результатов, оптимальных на данный момент. Проще говоря, перфекционист руководствуется девизом «Все или ничего», а на футболке оптималиста написано: «Лучшее – из возможного». Это не значит, что придется отказаться от лучшего в пользу посредственного. Это значит, что нам нужно отказаться от «совершенного» (читай – несуществующего) в пользу оптимального.

С точки зрения публичного выступления перфекционизм – это стремление оправдать ожидания публики, чего бы это ни стоило. Оптимализм – это мужество быть собой без каких-либо гарантий успеха или признания.

Сила оптималиста – в открытости. Действительно, кто станет вскрывать то, что уже открыто?

Сила открытости

Установка на открытость получает все большее признание среди исследователей и практиков. Недаром одна из лучших книг по публичным выступлениям называется «Обнаженный оратор»,[5 - Гарр Рейнолдс. Обнаженный оратор. Дао презентации. – Питер, 2012] а один из самых популярных на YouTube роликов на эту тему – выступление Брин Браун на конференции TED: «Сила уязвимости».

Сердце – как окно.

Его трудно разбить, когда оно открыто

Вдумчивый читатель, возможно, спросит меня: можно и нужно ли быть открытым всегда и со всеми? И если нет, то где границы этой открытости? Чтобы ответить на этот вопрос, надо поставить себя на место слушателей. Конечно, мы не ждем от оратора готовности говорить со всеми обо всем и всегда, и нам не требуется откровение ради откровения. Открытость – это не эмоциональный нудизм (когда тебе просто нравится быть голым) и не эмоциональный стриптиз (когда ты раздеваешься ради своей выгоды). Открытость оптималиста – это эмоциональное обнажение, риск, на который он идет, следуя своим внутренним убеждениям и ценностям, просто потому, что иначе он – это не он.

Теперь о границах открытости. Очевидно, на 100 % открытым можно быть только с теми, кто заслужил доверия на 100 %. Доверие – основа открытости. И тут возникает дилемма: что первично – «курица или яйцо», поскольку вызвать доверие можно только будучи открытым, а открытым можно быть, только доверяя. Очевидно, кто-то должен разорвать этот замкнутый круг и первым сделать шаг навстречу. В этом и состоит главное отличие оптималиста – мужество быть собой, идти навстречу «трудной» аудитории, принимать ее какая она есть, без каких-либо гарантий взаимности. Другой вопрос, что, идя

навстречу своей аудитории, оптималист заранее внутри себя определяет границы и честно заявляет о них людям в самом начале. В конце концов, даже у открытого окна есть рама. В публичном выступлении границы – это вопрос темы, регламента, формата мероприятия и точного управления ожиданиями. Просто скажите людям, что их ждет, на что можно рассчитывать, а на что – нет. Иногда именно слово «нет» – самое прямое проявление открытости.

ТАБЛИЦА 1. ПЕРФЕКЦИОНИЗМ И ОПТИМАЛИЗМ: ОТНОШЕНИЕ К ЖИЗНИ

Кругом враги или… как?

Ученые сходятся во мнении, что успех наших действий на 90 % определяется правильной установкой и только на 10 % – отлаженной техникой. Все приемы, «фишки» и техники в отрыве от установки похожи на попытки накрасить старуху и выдать ее за красну девицу. Поэтому все описанные далее в этой книге техники по-настоящему работают только при условии, что мы руководствуемся открытостью и оптимальным отношением к ситуации, к себе, к слушателям, и, наконец, к самим «трудным» вопросам.

Давайте посмотрим, как позиция перфекциониста и оптималиста воплощается в публичном выступлении, и каковы последствия этих установок при работе с «трудной» аудиторией.

Отношение к ситуации. Перфекционист готовится к публичному выступлению как к войне. Он исходит из правил игры с нулевой суммой, когда «если не ты, то тебя». Аудитория воспринимается как враг, который только и жаждет что публичной казни оратора. Собственная речь – это орудие массового поражения, начиненное оригинальными «фишками», разгромными аргументами и заготовленными ответами на все возможные вопросы. Оратор рассчитывает «поразить», в худшем случае – «уломать» и, в конечном счете, – «добить». Знакомые словечки? Мне не раз приходилось слышать их от участников тренинга, которые видели во мне обладателя последних видов оружия в борьбе с аудиторией.

Еще бы, ведь когда в нас просыпается перфекционист, мы хотим «бить наверняка», а для этого нам нужна совершенная подготовка и совершенная презентация. Отсюда 99 % усилий тратятся на доведение до совершенства тех 5 % речи, на которые большинство людей даже не обратят внимания. А чего стоит заучивание 100 возможных вопросов, которые не прозвучат или прозвучат не в той форме? И тогда ни один из 100 заученных ответов не будет подходящим. Проблема в том, что перфекционист воспринимает ситуацию ответов на вопросы как экзамен, когда вопросы известны заранее и ответы могут быть только двух типов: «правильные и неправильные».

ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТА

Дмитрий Устинов, бизнес-тренер, ведущий тренингов по ораторскому мастерству, лидерству, психологии влияния

Отвечающий часто думает, что есть лишь один правильный ответ. На самом деле это только на экзамене по ПДД есть правильные и неправильные ответы… В нашем мире очень много причинно-следственных связей. Поэтому истина – понятие очень относительное. Если оратор пытается угадать единственно правильный ответ, он становится заложником ситуации – начинает мучиться, угадывать, теряться. И что бы он ни ответил, у него всегда остается сомнение – угадал он правильный ответ или нет. Правильное отношение к вопросам следующее – на любой вопрос есть множество вариантов правильных ответов. Вариантов по-своему правильных, правдивых, как минимум – правдоподобных. Истина – понятие многовариантное. Есть много вариантов истины в каждой конкретной ситуации и поэтому не надо угадывать единственный правильный ответ, важно отвечать смелее. Ответы на вопросы в публичном выступлении – это не экзамен, а повод открыть рот и начать выдавать свой вариант «правильного» ответа.

Что в этой ситуации делает оптималист? Он воспринимает ситуацию общения с «трудной» аудиторией как возможность, а не угрозу. Он знает: все, что Бог ни делает, – все к лучшему. Поэтому для него ответы на вопросы – не мучительная процедура, которую нужно перетерпеть как встречу со стоматологом, а своего рода игра, от которой можно, при желании, получить немало удовольствия.

Отношение к себе. Если ответы на вопросы – это экзамен, то согласно этой логике, «я – ученик». И, значит, моя задача – заучить правильный ответ. Если вдруг у меня нет ответа – я плохой ученик. Если есть – хороший. Обратите внимание: в позиции перфекциониста он сам хорош или плох в зависимости от того, хорош или плох его ответ. Следовательно, любая ошибка – это удар по самооценке. Ошибка или даже оговорка в одном из ответов может деморализовать перфекциониста и пустить под откос все его выступление. Совсем другая логика у оптималиста: если ответы на вопросы – это возможность для общения, то он сам – участник общения. И если вдруг какой-то ответ будет неудачным, то это лишь повод сделать следующий ответ лучше. В случае осечки оптималист говорит себе: «Я совершил ошибку», а перфекционист: «Я – ошибка». Почувствуйте разницу.

Отношение к себе как к ученику – не единственное заблуждение. Иногда перфекционист переключается на роль учителя и тогда дело – табак. Защищая свое эго от возможного провала, «учитель» берется доказать себе и окружающим, что он и без того все знает. А раз так, то ему вовсе не нужно готовиться к ответам на вопросы! Последствия очевидны – в аудитории обязательно находится кто-то, кто «знает лучше» и тоже не прочь побыть учителем. Двух «учителей» одна аудитория не вмещает. Вместо диалога начинается борьба.

Какова же оптимальная установка? Не учитель, не ученик, а собеседник! Он не отвечает по писаному, как ученик, и не учит жизни, как самопровозглашенный гуру. Собеседник – значит союзник, соработник и одновременно – хозяин процесса общения. Он участвует в нем, и он же ведет слушателей к определенной цели.

Отношение к слушателям. Тот, кто боится, что на него посмотрят сверху, будет стремиться занять еще более высокое положение, даже если для этого придется прыгнуть выше головы. Отсюда все эти напыщенные представления оратора с расчетом на выход под аплодисменты стоя. Вспомните, сколько раз вам, как слушателю в аудитории, приходилось слышать неприкрытые самовосхваления

или плохо завуалированные ссылки на «огромный опыт», связи с «нужными людьми» и «астрономические бюджеты». Как вы реагировали? В лучшем случае – пропускали мимо ушей, верно? А в худшем? Сами знаете.

ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТА

Марк Кукушкин, старший партнер компаний Best T&D Group и Тренинг-Бутик, автор проекта ОТУМКа

Примеров, когда спикер превозносится перед аудиторией, – сколько угодно! Скажем, недавно видел – коллега тренер выходит и начинает долго рассказывать про свои заслуги и гонорары с явным подтекстом из серии «Вам это и не снилось!». И тут же он получает по полной. Аудитория начинает задавать каверзные вопросы из серии: «На чем заработал-то?», «Кому чего продал?» или «Откуда вы взяли, что…». Слушатели в таких случаях пытаются прямо или косвенно принизить ценность того пьедестала, который спикер сам себе воздвиг. И чем выше этот пьедестал, тем сильнее будет желание свергнуть с него спикера и тем больнее будет его падение…

Проблема перфекциониста в том, что он предъявляет завышенные требования не только к себе, но и к окружающим. А это значит, что когда он будет произносить свою идеальную речь, то идеальные слушатели должны будут внимать с благоговением, а потом задавать только умные вопросы по теме.

И если вдруг что-то будет по-другому (а оно будет по-другому!), перфекционист затаит в себе агрессию при первой же стычке с неумолимой реальностью. Эта агрессия рано или поздно проявится в жесте, взгляде, стальной нотке голоса, искривленной улыбке… и тогда, по законам эмоционального заражения, в конце выступления (как раз к моменту ответов на вопросы!) часть слушателей решат с оратором не связываться, а другая часть как раз захотят увидеть всю его агрессию в полный рост: «Так вот ты какой, северный олень!»

Для перфекциониста каждый вопрос – брошенный камень

А теперь представьте, что вы – оптималист. Кто для вас ваши слушатели? Скорее всего – просто собеседники, такие же неидеальные (а потому – настоящие!), как и вы сами. Они иногда не слушают, бросают неуместные реплики, задают путаные вопросы и подчас ведут себя как дети. Или наоборот: кто-то из слушателей может быть старше, опытнее и авторитетнее вас, но в данный момент сцена принадлежит именно вам, и вы отвечаете за ход встречи. Кто-то скажет, что это не относится, например, к ситуации отчета перед руководством. Особенно перед строгим. Однако это строгое руководство вверило презентацию именно в ваши руки. Да, это большая ответственность, но она ваша, и вы всегда можете на это указать. Мягко, соблюдая субординацию, но уверенно и позитивно. Строгое руководство, к слову, терпеть не может бесхребетных подчиненных. Поэтому не воспринимайте их «наезды» на личный счет, иногда испытание на прочность – это просто часть игры.

Для оптималиста каждый вопрос – подарок

Отношение к «трудным» вопросам. Знаете ли вы, что, например, в Японии не принято задавать вопросы после презентации, поскольку это расценивается как вариант критики? В нашей культуре это не так, поэтому вопросы принимаются. Дело только в том, как они воспринимаются. Для перфекциониста «трудный» вопрос – это камень, брошенный в него одним из слушателей. И вы еще спрашиваете, как это воспринимать?! Ну конечно, уворачиваться, защищаться и готовить камень в ответ!!! Иначе останешься в дураках, и будешь побит, как собака, при всем честном народе! Такова логика перфекциониста. Каждый вопрос для него – повод закрыться. А его речь – способ скрыть собственные мысли. Еще бы! Ведь в мыслях у него одно: «Кругом враги!» Поскольку перфекционист руководствуется завышенными ожиданиями, он сплошь и рядом видит «глупые», «некорректные», «странные» и другие неприятные вопросы.

https://disk.yandex.ru/i/CymJMFipa7PrIg (https://disk.yandex.ru/i/CymJMFipa7PrIg)

Что можно сказать человеку, который кричит на вас из толпы и пытается сорвать ваше выступление? Оказывается, «Я вас тоже люблю!» – это вариант. Конечно, если вы можете относиться к этой ситуации с легким сердцем. Смотрите мастер-класс от Барака Обамы по этой ссылке! (видео на английском).

Напротив, для оптималиста не существует «глупых» или даже «трудных» вопросов. Каждый вопрос оптималист принимает с благодарностью. Нет, я не имею в виду формальное «Спасибо за вопрос!», я имею в виду настоящее чувство благодарности. Оно возникает в нас тогда, когда мы получаем что-то: а) ценное для нас, б) не заработанное нами. Вряд ли мы благодарим за что-то, чего мы заслужили или заработали, верно? Так вот, с точки зрения оптималиста, каждый «трудный» вопрос – это подарок, т. е. ценность, полученная бесплатно.

Благодарность за вопрос-подарок вытесняет страх

Вопросы не покупаются и не зарабатываются, с одной стороны, а с другой – они представляют реальную ценность, поскольку позволяют:

• открыться с новой стороны;

• понять, что на самом деле важно слушателям;

• прояснить выгоды своего предложения;

• увидеть свою ошибку и честно признать ее;

• дать интересный ответ;

• продолжите список: _____

Представьте, простой вопрос – это серебряная монета, трудный вопрос – золотая! Собирая эти монеты, вы очень скоро станете настоящим богачом. И это ваше богатство дороже любых денег, оно – опыт! И откуда бы вы взяли его, если бы не эта «проклятая презентация перед строгим начальством»? Благодарите! Благодарность вытесняет страх. И позволяет провести выступление проще, быстрее, легче и веселее. Скажите себе: «Вот так случай представился!» или: «Отлично, пообщаемся!» и… начинайте собирать золотые и серебряные монеты!

ТАБЛИЦА 2. ПЕРФЕКЦИОНИЗМ И ОПТИМАЛИЗМ: ОТНОШЕНИЕ К ОТВЕТАМ НА ТРУДНЫЕ ВОПРОСЫ

Что вместо «бей-беги»?

Что, если мы не почувствовали благодарность, а вместо нее возобладал страх? Страх – отличный мотиватор в ситуациях, угрожающих жизни. Инстинкт самосохранения запускает в нас самую мощную и простую программу действий из когда-либо созданных – программу «бей—беги».[6 - Walter Bradford Cannon (1915). Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear and Rage: An Account of Recent Researches into the Function of Emotional Excitement.] Тут нет места выбору и рассуждению, процесс полностью автоматизирован, природа все делает за вас. Надпочечники получают сигнал мозга об опасности, следует резкий выброс адреналина в кровь, и вот вы уже убегаете или нападаете, почти не отдавая себе сознательного отчета в своем поведении. Крыса будет убегать от вас до тех пор, пока не окажется в тупике (беги!). Когда она не сможет больше убегать, она станет нападать (бей!). То же самое происходит и с нами в момент угрозы. Мозг по своей функциональности сжимается до функций крысиного. Ресурсы организма перераспределяются в пользу сильных кулаков и быстрых ног. И вот вопрос – зачем вам все это в ситуации ответа на «трудные» вопросы?

Быстрые ноги и сильные кулаки вряд ли пригодятся для продуктивного общения

Во-первых, даже самый провокационный в мире вопрос не способен вас убить. Наверное, были случаи, когда люди падали в обморок от вопросов типа: «Кто на самом деле отец вашего ребенка?», но причина была не в вопросе. «Убивает» не вопрос, а отношение к нему. Объективно – вашей жизни ничто не угрожает. А раз так – зачем нам убегать или нападать? Во-вторых, ответы на вопросы – это ситуация сложного социального взаимодействия. Вряд ли с нею справится мозг крысы. Ведь нам понадобится скорость, гибкость и точность ответов, а не примитивное «бей—беги».

Баланс уверенности и благожелательности – единственный выход из плоскости «бей—беги»

Вы спросите, при чем здесь мышление перфекциониста? Все дело в том, что перфекционизм – это реализация программы «бей—беги» в социально адаптированном виде. Когда нельзя буквально «бить и бежать», приходится «делать вид». И тогда мы говорим: «Добрый день, уважаемые коллеги», а про себя думаем: «Глаза бы мои вас не видели!»; или – «Спасибо за ваш вопрос», а про себя: «Ну и скотина!». Да, в ситуациях реальной опасности для жизни «бей—беги» продолжает нас спасать. Однако в ситуациях общения этот автоматизм нас подводит. И даже если нам какое-то время удается надеть броню неуязвимости и внешне скрыть свои инстинкты, рано или поздно они дадут о себе знать.

https://disk.yandex.ru/i/bEczg0hGFQ7g6A (https://disk.yandex.ru/i/bEczg0hGFQ7g6A)

Перейдите по этой ссылке, и вы увидите, как простой человек реагирует на попадание в него тухлого яйца. Между тем на видео – не обыватель, а профессиональный политик, лидер британской Партии независимости Найджел Фараж. Уж кто-кто, а он должен был знать о том, как держать баланс на

публике.

Что делать вместо этого? Ответ проще, чем вы ожидали, – сохранять баланс уверенности и благожелательности. Следите за тем, чтобы уверенность не переходила в самоуверенность, затем в надменность, а потом – и в прямую агрессию. С другой стороны, пусть благожелательность не переходит в угодливость и раболепие. Именно баланс уверенности и благожелательности позволит вам удерживаться над бурей инстинктов. Чтобы настроиться на эту волну, скажите про себя: «Родненькие вы мои!», как если бы вы встречались с друзьями или родными, которых давно не видели. Перед входом в зал хлопните в ладоши и быстро потрите их друг о друга. Улыбнитесь и почувствуйте тепло в ладонях и… на душе.

https://disk.yandex.ru/i/wG43o4GZ0bNoXg
(https://disk.yandex.ru/i/wG43o4GZ0bNoXg)

По этой ссылке вы увидите пример сохранения баланса уверенности и благожелательности в исполнении молодого британского политика Эда Милибэнда. Во время интервью в прямом эфире на открытом воздухе недоброжелатель испачкал спикера тухлым яйцом. Не принимать такое на личный счет трудно, но, оказывается, возможно. Есть чему поучиться его старшему коллеге – Найджелу Фаражу.

Да, возможно, вы будете видеть перед собой недовольных, раздосадованных, а иногда и просто разъяренных людей с искривленными от злобы лицами, но поймите – им нужна ваша помощь! Если у вас есть возможность снять недовольство, разъяснить непонимание, снять противоречия – сделайте это! Если нет, скажите об этом честно, но пообещайте найти другие решения, проявите участие. И сохраняйте баланс уверенности и благожелательности!

Гибкость, скорость и точность ответа

Как установка сказывается на качестве ответов на трудные вопросы? Что происходит с гибкостью, скоростью и точностью ответа в зависимости от того, руководствуетесь ли вы перфекционизмом или оптимализмом?

Очевидно, что образ мышления перфекциониста более предсказуем из-за высокой тревожности, оттого-то креативность и гибкость его ответов ниже, чем у оптималиста. Другими словами, тот, кто стремится соответствовать ожиданиям, будет выдавать лишь социально-желательные, а потому малоинтересные ответы. Слушатели называют такие ответы «общим местом» – они устраивают всех и одновременно никого. Перфекционист, как правило, выдает такие обтекаемые ответы до тех пор, пока ему удается подавить в себе страх. Если же его задеть как следует, вы получите асимметричный ответ в виде агрессии или, напротив, ухода в глухую оборону. Почему?

ПРИТЧА О ДУБАХ-ПЕРФЕКЦИОНИСТАХ И ТРОСТНИКАХ-ОПТИМАЛИСТАХ

Жил-был могучий дуб. Он гордо и нерушимо возвышался посреди поля, где простоял уже сотни лет. Но однажды поднялся ужасный ветер. Он все дул и дул, и дуб яростно сражался с ним. Но ветер был слишком сильным. В конце концов, он вырвал дуб с корнем и швырнул его поперек ручья, протекавшего у поля. Поверженный дуб заметил у берега ручья несколько побегов тростника и спросил у них: «Как же это так: я, старый и сильный дуб, повержен ветром, а ты, слабый и легкий тростник, пережил его?» С тихим шелестом тростник ответил: «О дуб, ты, конечно же, силен и могуч: ты изо всех сил сражался с ветром, но в конце концов был повержен. А мы, побеги тростника, сгибаемся, сплетаемся и следуем за любым движением ветра; ветер просто проносится между нами и сгибает нас, не нанося нам никакого вреда; как только ветер стихает, мы распрямляемся и продолжаем расти».

Пресловутая программа «бей-беги» загоняет его в узкий, темный и прямой коридор, где возможно движение только в двух направлениях – вперед и назад. Достигнув одного тупика, он стремглав бежит обратно и упирается в его

противоположность. Трудно ли вычислить такую траекторию движения? Да проще некуда! И манипуляторы не преминут этим воспользоваться. Они легко подберут нужную наживку и расставят свои сети так, что мимо них нельзя будет пройти. Выходит, что перфекционист не только провоцирует больше «трудных» вопросов, но и облегчает работу тем, кто задал бы их в любом случае!

Как обстоят дела с гибкостью и креативностью ответов у тех, кто старается мыслить по-оптималистски? Их реакция похожа на движение тростника во время урагана: верхушки тростинок следуют за ветром, а корни остаются на месте. Оптималист меняет форму ответа так, чтобы, с одной стороны, избежать лобового столкновения с провокатором, а с другой – решить свои коммуникативные задачи. Кроме того, оптимальное мышление позволяет выйти не только за пределы коридора «бей—беги», но и за пределы пространства самого вопроса. И тогда, если у вас спросят: «Когда вы перестанете бить свою жену?», вы найдете что-нибудь получше, чем «А с чего вы взяли…», «А какое ваше…» или «Я никогда…». Правда? Давайте попрактикуем оптимальное мышление! Итак:

Вопрос: Когда вы перестанете бить свою жену?

Ответ-1: Тогда, когда перестану любить… (с улыбкой, конечно).

Ответ-2: А вы слышали, как в песне поется: «…если женщина просит?». Так-то! Из песни слов не выкинешь!

Ответ-3: Я скорее начну, если будет повод! А пока есть повод для обратного!

Ваш ответ: _____

_____

_____

_____

_____

Посмотрите на эти ответы – что между ними общего? Сравните их с ожидаемым: «Я никогда…» или «С чего вы взяли?». В креативных ответах всегда есть выход за рамки заданного контекста. То есть вы путешествуете в многомерном смысловом пространстве вместо того, чтобы бегать, как челнок, вперед-назад.

Правда, для такого «многомерного» путешествия нужна сообразительность, скорость мышления! Хорошо рассуждать, сидя, как я сейчас, в кафе «Шоколадница», и сочиняя креативные ответы под радио Relax FM. А каково тем, в кого со всех сторон летят претензии и обвинения? Скорость их мышления намного ниже в силу стресса! Все верно. Если мыслить как перфекционист и воспринимать ситуацию в темных красках, то изрядная доза «гормона стресса» в крови точно заблокирует нам мыслительный процесс. Если вы хотите, чтобы ваш мозг работал продуктивнее, ему нужен не гормон стресса, а гормон радости.[7 - Dopamine Release in Response to a Psychological Stress in Humans, The Journal of Neuroscience, 17 March 2004, 24(11): 2825–2831.] А для этого нужно принять ситуацию как игру, в которой все стороны могут выиграть не вопреки, а благодаря друг другу. И тогда, именно потому, что спикер находится «на линии огня», а не сидит где-нибудь в кафе, он начнет выдавать больше креативных вариантов ответа в единицу времени.

«МИСТЕР ХАМ»

В одной крупной риелторской компании завелся один очень богатый и очень неприятный в общении клиент. Он часто грубил, требовал невозможного и даже оскорблял сотрудников. Его прозвали «Мистер Хам». Менеджеры по продажам при одном его появлении разбегались по углам. Руководитель отдела, однако, смогла найти решение. На одной из летучек она предложила собрать воедино и классифицировать все типы «вредного» поведения этого клиента. Затем был объявлен конкурс с большим призом «для того, кто сможет открыть новые формы «трудного» поведения и предложить способ реагирования на них». Менеджеры преобразились. Теперь они стояли в очереди, чтобы пообщаться с Мистером Хамом. Каждый хотел испытать свои силы в игре под названием «укрощение строптивого».

Еще одно важное качество ответа, которое мы хотели рассмотреть, – точность, т. е. соответствие ответа сути вопроса. Для того чтобы «попасть в десятку», спикер должен уметь слушать. Ресурс внимания у человека условно можно приравнять к 110 кбит/сек. в среднем. Когда вы слушаете человека в спокойном состоянии, вам нужно около 60 кбит/сек. Вопрос – чем заняты оставшиеся 50 кбит/сек.?

Если спикер мыслит как перфекционист, ответ очевиден – его захлестывает волнение, и он хватается за первую пришедшую ему в голову мысль как за спасительную соломинку. Ура! Есть ответ! Он не дослушивает вопрос до конца, перебивает, отвечает невпопад… В итоге: «Нет, вы меня не слышите!» Еще бы. Как тут услышать, когда от волнения гудит в ушах. И даже если перфекционист справился со стрессом и теперь выбирает один из вариантов, какой он предпочтет? Из всех примеров, цифр, цитат, ссылок и доказательств он выберет не то, что соответствует вопросу, а то, что лучше всего звучит. Если вопрос затяжной, перфекционист даже успеет отрепетировать ответ про себя. Возможно, он и поразит часть публики своей эрудицией, но… человек спрашивал не об этом!

Для оптималиста лучший ответ – тот, что «попадает» в суть вопроса. Ресурс в 50 кбит/сек. у него остается свободным. Никаких внутренних диалогов и репетиций ответа про себя. Только слушание. Если вопрос путаный и длинный, оптималист будет записывать, просить повторить или перефразировать – до тех пор, пока не убедится, что уловил суть. А если не уловил, пообещает уловить позже и перейдет к следующему вопросу. Почему так? Потому что все его 110 кбит/сек., все его мысли – об аудитории.

Письмо аудитории к оратору. Чего она хочет на самом деле?

За время тренерской карьеры мне удалось проанализировать более 10 тысяч публичных выступлений – от мини-презентаций участников на тренинге до выступлений известных бизнесменов на больших форумах. И вот что удивительно: почти всегда аудитория хочет от своего оратора примерно одного и того же. Это легко заметить по ее реакции во время и сразу после общения с оратором. И если бы аудитория когда-нибудь собралась написать нечто вроде «Послания всем ораторам мира», то это послание звучало бы примерно так:

Дорогой мой Оратор!

Я – твоя аудитория. Я многоглазая, многорукая, многоголосая, но… молчаливая. Во время твоего выступления у меня нет возможности сказать тебе, чего я хочу от тебя на самом деле и чего терпеть не могу! А после выступления мне неудобно подойти к тебе и высказаться, ведь я одна и в то же время меня – много. К тому же ты и сам нечасто проявляешь интерес к моей реакции… Но оставим упреки. В конце концов, ты сам решаешь, как относиться к человеку, который – один из тысячи – подошел к тебе и шепнул на ухо, что у тебя расстегнута ширинка…

Итак, первое, о чем я хочу тебя попросить, – перестань ораторствовать. Прекрати строить из себя шоумена, актера, ученого или еще бог знает кого! Прояви мужество и будь собой. Возможно, это покажется тебе недостаточно ярким или оригинальным, но мне важно увидеть именно тебя, а не твою роль. Просто поговори со мной, как если бы ты говорил с другом о чем-то, что тебя реально волнует. Только не надо излияний, я не готова тебя «лечить» и не хочу, чтобы ты «лечил» меня!

Второе мое пожелание – гляди веселей! Запомни, даже если я в первые минуты хмуро смотрю на тебя из первых рядов, я все равно жду повода улыбнуться!

Третье – не пытайся давать лучшие в мире ответы, когда я тебя о чем-то спрашиваю. Просто скажи, что ты думаешь, или скажи, что у тебя нет ответа, если его нет. Помни, иногда мне и вовсе не нужен ответ. Мне лишь интересно, каков ты в деле и как ты реагируешь. А если у меня был трудный день, то уж держись и… держи меня! Я буду кричать, ругать и обвинять тебя – делай что хочешь, но не вздумай опускать руки или поднимать руку на меня. Этого я не прощаю.

Если у тебя что-то не включится, сломается или упадет, я надеюсь, что ты улыбнешься этому вместе со мной! Мне важно, чтобы ты мог продолжать, что бы ни происходило. Пойми, я бы хотела помогать тебе в таких ситуациях, но мне трудно – я хоть и большая, но довольно беспомощная! Поэтому тебе нужно почувствовать в себе твердость и положиться на нее, чтобы я могла положиться на тебя!

И последнее – запомни, я все равно буду на твоей стороне, коль скоро судьба нас свела. И я буду твоей – до тех пор, пока ты будешь со мной искренен!

До новых встреч!

Твоя Аудитория

Практика оптимализма

Как же все-таки перестать зацикливаться на себе и переключиться на аудиторию? Как отказаться от погони за идеальным в пользу оптимального? Единственно верного рецепта здесь нет. Каждый находит его со временем методом проб и ошибок. Однако я могу предложить вам в качестве первого шага небольшое упражнение, которое называется «Продолжи предложения».[8 - Branden N. (1994). The Six Pillars of Self-Esteem. Bantam Books.]

Ниже вы увидите фразы, к которым нужно придумать как минимум шесть разных концовок. Здесь важно забыть о своем критическом отношении и записать или произнести мысль, которая сразу же пришла в голову, неважно, осмыслена она или нет, и не обращать внимания на внутренний конфликт и противоречия. После выполнения упражнения перечитайте ответы и выявите те, которые стоит развить в дальнейшем, и те, которые бессмысленны с точки зрения развития.

Вот пример законченного мной предложения:

Если я откажусь от перфекционизма, то я…

•… рискую потерять многое из того, что имею.

•… перестану чувствовать себя в безопасности.

•… начну реально развиваться, выйдя из «зоны комфорта».

•… смогу принять и даже полюбить свои ошибки.

•… стану более открыт к новым возможностям и переменам.

А теперь – ваша очередь!

Чтобы быть собой без гарантий взаимности уже сегодня, я могу…_____

_____

_____

_____

Если общение со слушателями станет для меня ценным само по себе, то я…____

_____

_____

_____

Если я перестану подавлять волнение, а приму его как часть реальности, то…___

_____

_____

_____

Если я позволю «трудным» слушателям быть «трудными», то…_____

_____

_____

_____

Когда я принимаю каждый трудный вопрос как подарок, то мой ответ…_____

_____

_____

_____

Резюме главы

Поменяйте свое отношение к «трудным» вопросам, прежде чем начнете осваивать техники ответа на них. Техники работают только у тех, кто руководствуется нужной установкой.

Откажитесь от перфекционизма в пользу оптимализма: не ждите идеальных вопросов и не ищите идеальных ответов.

Практикуйте открытость в отношениях с аудиторией. Это единственное, что нельзя взломать или вскрыть. Напротив, закрытость притягивает к себе каверзные вопросы, желание вскрыть или сорвать маски.

Открываясь, не забывайте о границах. Скажите честно и наперед, на что может рассчитывать аудитория, а на что нет.

Отвечая на вопросы, помните – вы не ученик на экзамене и вам нет нужды угадывать «правильный» ответ. Вы – собеседник, ведущий диалог со слушателями.

Если вы волнуетесь – отлично, значит, вы – живой. Позвольте себе волноваться, а «трудным» слушателям быть таковыми!

Готовясь к вопросам, ничего не заучивайте наизусть. Наметьте зоны наиболее вероятного интереса слушателей и сформулируйте свою позицию по каждой зоне.

Принимайте каждый непростой вопрос с благодарностью – как подарок. Именно благодарность вытесняет страх!

Сохраняйте баланс уверенности и благожелательности. Пусть уверенность не переходит в надменность, а благожелательность – в угодливость.

Не следуйте примеру дуба, который сопротивляется ветру во время бури и бывает вырван с корнем. Следуйте примеру гибкого тростника.

Глава 2. Предупрежден – значит вооружен. Виды провокаций и способы их упреждения

ВЫ УЗНАЕТЕ:

• ГДЕ СКРЫТА ГЛАВНАЯ ПРИЧИНА ПРОВОКАЦИЙ?

• С КАКИМИ ТИПАМИ ПРОВОКАТОРОВ ВЫ ТОЧНО СТОЛКНЕТЕСЬ?

• ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ЭТО ПРОИЗОЙДЕТ?

ВЫ СМОЖЕТЕ:

• ЭФФЕКТИВНО ГОТОВИТЬСЯ К ВСТРЕЧЕ С НЕГАТИВНО НАСТРОЕННОЙ ПУБЛИКОЙ.

• ЗНАЧИТЕЛЬНО СНИЗИТЬ ВЕРОЯТНОСТЬ ПРОЯВЛЕНИЯ АГРЕССИИ.

КРОМЕ ТОГО, В ЭТОЙ ГЛАВЕ:

горе-оратор Леонид Черновецкий – о любви к Деду Морозу,

тренер Михаил Молоканов – о горе-ораторах

и президент Chrysler Ли Якокка – о своих чувствах.

Кто наш враг? Главная причина провокаций

Однажды в канун Нового года мэр Киева Леонид Черновецкий вышел на главную площадь города, чтобы произнести поздравительную речь перед многотысячной толпой:

– Вы любите Украину?

– Дааа!!

– А Деда Мороза?

– Дааа!!!

– А ну еще громче!!

– Дааа!!!!

– Одну секунду. А Киев?

– Дааа!!

– А теперь самое громкое – а мэра Киева?

– Нееет!!!!

– …

https://disk.yandex.ru/i/4_8cUyH1OViNdw (https://disk.yandex.ru/i/4_8cUyH1OViNdw)

Перейдите по этой ссылке и сами оцените выступление мэра Черновецкого!

Далее мэр продолжает заготовленную речь, сглатывая ком в горле и теряя дыхание, словно после удара в солнечное сплетение. Многие из тех, кто смотрел запись этой речи на YouTube, писали потом: «А мне его жалко, могли бы и «да» ответить…». Видимо, сам оратор тоже рассчитывал, что разгоряченной толпе достаточно пары приемов в стиле «а ну-ка вместе», чтобы сорвать овации даже у тех, кто не питает к нему симпатий. Но не тут-то было. Черновецкий, сам того не желая, стал главным провокатором в собственном выступлении.

Эту ошибку повторяют ораторы от бизнеса и политики повсеместно. Во время выступления они неосознанно раздают аудитории поводы проявить свою «вредность». В большинстве случаев провокации или даже агрессия аудитории вызвана именно поведением самих ораторов. В этой главе мы посмотрим, что это за поведение и как его можно избежать.

Другим источником провокаций служит сама аудитория, точнее, отдельные ее представители. Как бы хорошо вы ни выступали, они найдут возможность подложить вам свою разрывную мину. Ваша задача – разминировать их адские машины до того, как они смогут причинить вам вред, поэтому мы обсудим способы сближения с агрессивными слушателями и методы упреждения их атаки по ходу выступления.

Провокаторы среди спикеров

Однако начнем с себя. На основе интервью с экспертами и собственных многолетних наблюдений мне удалось выделить пять ораторских типов, вызывающих желание сопротивляться и критиковать.

Тип 1. Самовлюбленный

Заносчивость, излишний самопиар, самовосторженность – этот тип ораторов похож на токующих глухарей. Как известно, самцы этих птиц в брачный сезон так увлекаются собственной песней, что не видят и не слышат ничего вокруг. И… становятся легкой добычей охотников.

Во время представления работ на конкурс профессиональной премии «Серебряный лучник 2012» с очередной презентацией выступал глава одного из российских PR-агентств г-н Глухарев.[9 - История реальная, фамилия вымышленная.] Первые десять минут презентации в каждом слове слышалось «беспрецедентный», «ошеломительный», «сногсшибательный», хотя до сути дело не доходило… Но вот Глухарев торжественно объявляет «результаты PR-кампании», и следует череда слайдов, где Глухарев стоит в обнимку с Парфеновым, жмет руку Ярмольнику выпивает с Собчак… Слушатели в недоумении: «Это к чему?». Но оратор продолжает! После 20 минут выступления в «самовлюбленном» стиле мэтры российского PR-агентства вместе с жюри конкурса поняли, что «клиент безнадежен» и, когда модератор объявил вопросы, в зале воцарилась мертвая тишина.

Самовлюбленному повезло – его просто бойкотировали. Обычно среди слушателей обязательно находятся 2–3 желающих «поставить на место». Кстати, недооценка уровня компетенции аудитории – еще одна частая ошибка «самовлюбленных». Напрямую они могут и не превозноситься, но по всему видно – изучить своих слушателей им было явно недосуг.

ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТА

Никита Непряхин, писатель, бизнес-тренер, радиоведущий

Огромная ораторская ошибка – не учесть аудиторию. Мне вспоминается круглый стол в рамках большой ежегодной HR-конференции. Представьте – в зале 200 человек уровня HR-директоров «Норникеля», руководители корпоративных университетов, таких как «Мегафон» и «Сбербанк»… Один из докладов, которые мы все очень ждали, назывался так: «Нематериальная мотивация: новые вызовы» или что-то в этом роде. Понятное дело, тема не новая, и всем хотелось узнать, что там еще можно придумать, что же это за «новые вызовы» такие. Выходит спикер и начинает говорить: «Итак, сейчас мы с вами узнаем, что такое мотивация. Думаю, все здесь с этим знакомы. Когда у меня спрашивают «что такое мотивация?», мне чаще всего представляется картинка с осликом и морковкой…». Надо было видеть лица людей в этот момент! Мне кажется, они были готовы не то что каверзный вопрос задать, а съесть этого умника живьем и забыть его выступление как страшный сон.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

QR код («QR – Quick Response – быстрый бтклик») – это двухмерный штрихкод (бар-код), предоставляющий информацию для быстрого ее распознавания с помощью камеры на мобильном телефоне. См. например тут: http://qrcoder.ru/

В электронной версии книги QR-коды заменены на ссылки.

2

Для активации купона пройдите по адресу www.courson.ru/promo, введите код KUZINonline, нажмите «Купить» и пройдите регистрацию.

3

Подробнее об этом в книге: Та л Бен-Шахар «Парадокс перфекциониста». – М.: МИФ, 2013.

4

Hamachek D. E. Psychodynamics of normal and neurotic perfectionism // Psychology. – 1978. – V. 15. – P. 27–33.

5

Гарр Рейнолдс. Обнаженный оратор. Дао презентации. – Питер, 2012

6

Walter Bradford Cannon (1915). Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear and Rage: An Account of Recent Researches into the Function of Emotional Excitement.

7

Dopamine Release in Response to a Psychological Stress in Humans, The Journal of Neuroscience, 17 March 2004, 24(11): 2825–2831.

8

Branden N. (1994). The Six Pillars of Self-Esteem. Bantam Books.

9

История реальная, фамилия вымышленная.

Купить: https://tellnovel.com/ru/kuzin_sergey/na-linii-ognya-iskusstvo-otvechat-na-provokacionnye-voprosy

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить