

## СО Д Е Р Ж А Н И Е

Введение .....	3
Глава 1. Секреты убедительного выступления .....	5
Глава 2. Чего желает каждый слушатель и что нужно знать каждому оратору.....	27
Глава 3. Преодоление страха сцены: «Нечего бояться, кроме самого страха» .....	45
Глава 4. Как правильно использовать юмор.....	69
Глава 5. Истории и откровения: как завоевать внимание и уважение .....	89
Глава 6. Побуждение слушателей к активным действиям.....	109
Глава 7. Самая важная первая минута: как произвести положительное впечатление .....	127
Глава 8. Сила убеждения (часть первая) .....	145
Глава 9. Сила убеждения (часть вторая) .....	167
Глава 10. Творческий подход и волшебная формула.....	189
Глава 11. Работа с вопросами и ответами .....	217
Глава 12. Как завершить выступление .....	233
Эпилог .....	261
Об авторе.....	266

# ВВЕДЕНИЕ

Дорогие читатели, у вас в руках наиболее содержательная и практичная книга, посвященная искусству и науке публичных выступлений. «Dale Carnegie Training®» — лидер в сфере разработки обучающих программ по ораторскому мастерству, а «Nightingale-Conant Corporation» — ведущий мировой производитель обучающих аудиоматериалов. В этой книге представлены приемы, с помощью которых вы за короткое время овладеете ораторским мастерством: научитесь подготавливать и организовывать выступление, будь то пятиминутная речь перед маленькой группой людей или получасовая презентация перед огромной аудиторией; узнаете, как не только развлекать слушателей, но и убеждать, информировать и вдохновлять их на активные действия; а главное — вы сможете раз и навсегда избавиться от страха перед публичными выступлениями.

Вначале вам, возможно, будет полезно ознакомиться с кратким содержанием этой книги. В ней двенадцать глав, каждая из которых посвящена отдельному принципу ораторского мастерства. Исключение составляют главы 8 и 9, посвященные убеждению.

Главы разделены мудрыми цитатами, касающимися красноречия. Одни из них принадлежат древним авторам, другие — современным. Однако все они имеют самое непосредственное отношение к

теме книги и проливают свет на базовые аспекты, с которыми приходится иметь дело каждому оратору.

Помимо этого, в книге представлены примеры из жизни известных мастеров искусства красноречия. Данные подразделы включают отрывки из наиболее эффектных речей этих виртуозов. Поскольку вы сами стремитесь стать выдающимся оратором, как можно внимательнее изучите эти образцы. Обратите внимание, что одни речи официальные и степенные, а другие более современные и неформальные. Но все они отличаются уверенностью и контролем, свойственными оратору-мастеру. К этой цели ведет много путей, но в основе каждого из них лежит глубокая связь с аудиторией. Подобная связь не только пробуждает у слушателей определенные мысли и чувства, но и подталкивает их к активным действиям. Наши спортсмены стали сильнее, компьютеры — мощнее, а продолжительность жизни увеличилась, но давайте смотреть правде в глаза: великие ораторы — или даже просто компетентные — встречаются все реже. Частично по этой причине здесь будут приведены примеры и персоналии из недавнего прошлого. Действительно, такие события, как дебаты Кеннеди и Никсона, многократно обсуждались и раньше. Но отказаться от одного из самых ярких примеров ораторского мастерства только ради календаря было бы ошибкой.

Вероятно, сейчас вы стараетесь всеми силами избегать публичных выступлений. Но, дойдя до конца программы, вы поймете, что это прекрасный шанс, который не следует упускать. Вы будете с нетерпением ожидать возможности произнести речь, а ваше умение изъясняться четко и убедительно станет самым ценным активом в вашей карьере.

## *Глава 1*

# СЕКРЕТЫ УБЕДИТЕЛЬНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

«Dale Carnegie organization» — ведущая школа ораторского мастерства, сохраняющая это звание на протяжении вот уже целых ста лет, а «Nightingale-Conant Corporation» — мировой лидер в сфере аудиообучения. «Dale Carnegie» и «Nightingale-Conant» с гордостью представляют вашему вниманию эту уникальную книгу по искусству публичных выступлений. Являетесь вы новичком или имеете богатый опыт в этой области, она поднимет вас на новый уровень мастерства.

С появлением цивилизации умение говорить, обращаясь к другим людям, всегда представляло собой непростую задачу. Особое внимание ораторскому мастерству уделялось в Древней Греции и Древнем Риме, оно высоко ценилось в библейские времена, огромное значение придавало ему коренное население Америки, важную роль оно играло в культурах Индии и Китая. Исторический экскурс, конечно, увлекательное занятие, но уроки истории в нашу задачу не входят. В самом начале мы хотели бы рассказать вам о трех главных секретах убедительного выступления. На эти принципы полагались

все великие ораторы, хотя каждый использовал их по-своему. Подкрепив уникальность своей личности универсальными принципами, о которых речь пойдет дальше, вы практически мгновенно сможете стать успешным оратором. Поэтому читайте, пожалуйста, внимательно. Все, что вы узнаете, окажет колоссальное влияние не только на ваш уровень мастерства, но и на ваше восприятие самих себя.

Люди — существа, наделенные даром речи. Мы начинаем говорить, едва проснувшись, а заканчиваем, только ложась спать. Увлекательная беседа — одна из самых больших радостей в жизни. Она подобна игре в теннис, в которой мячик летает туда-сюда и каждый игрок вносит равный вклад. Скучные ораторы — как игроки в гольф, которые раз за разом бьют по мячу в одиночестве.

Из хороших собеседников получаются хорошие ораторы. Они тонко чувствуют присутствие других людей. Их внутренний радар постоянно включен и настроен, он улавливает поступающие от слушателей сигналы и реагирует на них в речи. Хорошие ораторы добиваются потрясающего взаимодействия с аудиторией, так же как хорошие собеседники умеют наладить контакт в процессе личного общения.

И ораторы, и собеседники прекрасно понимают, что больше всего на свете люди жаждут признания. Они часто задают вопросы вроде «Вы согласны с этим?», после чего делают паузу и анализируют ответную реакцию. Ею может быть молчание, сосредоточенное внимание, кивки, смех или обеспокоенность. Если слушателям скучно, они всегда найдут способ это продемонстрировать, несмотря на вежливые попытки скрыть свои чувства. Если им ин-

интересно, это также станет очевидно. Как ораторы, мы обязаны быть интересными, в противном случае нам вообще не стоит выступать перед аудиторией. Пробудить интерес — вот первостепенная задача оратора, будь он начальником отдела продаж в автомагазине, руководителем страхового агентства, агентства недвижимости или крупной международной организации. Там, где нет интереса, нет и продаж.

Наша задача — не только выступить с речью, которая подведет аудиторию к логичному выводу, но и сделать составные элементы этого вывода максимально увлекательными. В таком случае нам удастся удержать внимание аудитории до тех пор, пока мы не дойдем до важнейшего заключительного момента. Более того, если мы сможем применить техники, которые убедят слушателей в том, что мы разговариваем именно с ними, они поверят, что нам небезразлично их мнение. Благодаря создавшемуся эмоциональному климату слушатели будут принимать нас максимально благосклонно.

Нам необходимо понимать, что между ведением личных разговоров и публичными выступлениями существуют как общие черты, так и различия. Вы должны овладеть определенными ключевыми умениями, создающими иллюзию того, что ваше выступление такое же личное, как и разговор один на один. Но эта иллюзия возможна лишь в том случае, если вы станете настоящим профессионалом, мастером своего дела. Дэвид Леттерман умеет подобрать ключ практически к любому собеседнику — недаром его передачи смотрят десять миллионов зрителей. Его интервью кажутся настолько же естественными, как

болтовня офисных работников. Пусть кто-то из вас не считает Дэвида Леттермана великим оратором, но он использует те же принципы, что и почти все выдающиеся ораторы с древних времен.

Каковы же эти принципы? Основной принцип можно сформулировать одним простым предложением: *вы должны знать, о чем говорите*. Досконально изучите материал, не ограничиваясь поверхностными знаниями. Наполните каждую секунду выступления качественным содержанием. Если вам удастся это сделать, 90 процентов работы будет сделано еще до того, как вы появитесь перед аудиторией.

Для иллюстрации данного утверждения Дейл Карнеги любил приводить в пример Лютера Бёрбанка, великого ученого и талантливейшего селекционера всех времен, который однажды сказал: «Мне нередко приходилось выводить миллион растений и оставлять всего один-два действительно достойных экземпляра, а менее качественные образцы уничтожать». Выступление следует готовить таким же образом — безжалостно отсекая все лишнее. Соберите сто мыслей, а затем отбросьте девяносто или даже девяносто девять. Заготовьте намного больше информации, больше материала, чем реально будете использовать. Накапливайте его не только для более глубокого понимания предмета, но и для повышения уверенности в себе. Накапливайте его ради эффекта, который он оказывает на ваш разум, сердце и общую манеру выступления. Это главный фактор подготовки. Тем не менее ораторы зачастую его игнорируют. Дейл Карнеги утверждал, что ораторы должны знать в сорок раз больше, чем они рассказывают в ходе выступления.

Превосходно владеть одним вопросом — это намного практичнее, чем попытки овладеть множеством тем. Профессиональные торговые агенты, маркетологи, рекламщики прекрасно знают, как важно продавать по одному товару за раз. Только каталоги способны вместить большое количество предметов. Как в ходе пятиминутной речи, так и в ходе более продолжительного выступления очень важно держиваться одной темы; как хороший торговый агент, вы должны обрисовать проблему и предложить свое решение. В конце проблема формулируется повторно, а решение кратко резюмируется.

Ваша вступительная фраза должна сразу же привлечь к себе всеобщее внимание. Вы можете, к примеру, сказать: «Ученые всего мира обеспокоены состоянием мировых океанов». Очень отрезвляющая мысль. Она моментально пробуждает интерес и заставляет задуматься: «Это же предвещает конец света. Как это можно исправить?»

Подтвердив свое заявление мнением признанного специалиста — например, покойного Жака Кусто, — вы доказываете истинность вступительной фразы, после чего обрисовываете возможные пути предотвращения катастрофы. «Да, океаны находятся под угрозой гибели, но если все народы мира объединят свои усилия, если каждая морская страна будет издавать законы, касающиеся загрязнения морей нефтепродуктами...» В этом случае вы заканчиваете на оптимистической ноте и одновременно заручаетесь симпатией и поддержкой всех присутствующих.

Разумеется, не все выступления затрагивают социальные проблемы. Вы можете рассказывать, например, о недавней рыбалке. В таком случае вам

придется начать с чего-либо представляющего особый интерес, допустим: «Радужная форель — самая веселая рыба на земле». Подобное начало гораздо более увлекательно и вызывает больше интереса, чем «Я хотел бы рассказать вам о недавней рыбалке». После короткого описания удивительной рыбы, которую вы пытались поймать, можете переходить к остальной части выступления. «Две недели назад мы с Джоном Купером решили попытаться удачи на Уайт-Ривер в штате Арканзас. Там потрясающе красивые места...»

Рассказывайте о поездке и о том, как вкусна радужная форель, приготовленная на открытом огне у реки. Чтобы еще больше связать слушателей с темой рассказа, можете в завершение сказать: «Если вы никогда не ловили форель, позвольте мне порекомендовать вам рыбалку как один из лучших способов отрешиться от всех проблем, очистить разум и получить новые впечатления. А поймать радужную форель — это удивительно волнующее и запоминающееся событие».

Следите за личными местоимениями. Старайтесь максимально исключить себя из повествования. Если рассказываете о рыбалке, говорите о рыбе, красивых пейзажах, своих компаньонах, новых знакомых, смешных случаях (одном-двух), но не говорите: «Я сделал то», «Я сделал это». Цель выступления — говорить не о себе, а о предмете изложения.

Есть одна старая поговорка: ограниченные люди говорят о вещах, посредственные — о людях, а великие — об идеях. Вы представляете идею, даже если речь идет о покраске дома. Идея — привлекательный внешний вид дома или его защита. В истории

о ловле рыбы самое важное — убежать на некоторое время от реальности к увлекательной рыбалке. Главный секрет — одна, но хорошо проработанная идея.

Красивая картина рисуется тысячей мазков, каждый из которых вносит свой вклад в общую тему, общее изображение. То же относится и к хорошей речи.

Многие ораторы — особенно неопытные — при подготовке выступления больше всего боятся одного: что им нечего будет сказать, чтобы заполнить отведенное время. Большинство людей беспокоятся о том, что в разгар выступления у них закончится материал, но решают эту проблему неправильно. Они «раздувают» свою роль, стараясь вместить в пятнадцатиминутное выступление всю историю своей жизни. Выступление увеличивается, но не становится содержательнее, а просто «разбухает». Это особенно опасная ловушка для начинающих ораторов, поскольку подобное происходит обычно неосознанно. Принцип глубокого понимания своей темы вовсе не означает, что нужно вываливать на слушателей всю известную вам информацию. Говорить нужно ровно столько, чтобы эффективно заполнить отведенное время. Оставляйте у слушателей ощущение недосказанности, желание узнать больше, и, если вы действительно мастерски владеете предметом, они поймут, что сказано далеко не все. Вы передаете им знания между слов.

Чтобы достичь такого уровня мастерства, начинайте готовиться за десять или даже четырнадцать дней до выступления. Для начала возьмите ручку и бумагу и ровно за двадцать минут (ни больше ни меньше) запишите пятьдесят вопросов по своей

теме. Пишите как можно быстрее. Не раздумывайте над ними ни секунды. Именно поэтому лимит в двадцать минут так важен.

За это время вы очерчиваете канву своей будущей речи (мы подчеркиваем важность изложения мыслей в форме вопросов!). Исследования показывают, что вопросы гораздо активнее стимулируют мозг, чем обычные наброски, а поскольку ответов на данном этапе вы не даете, то справитесь с заданием довольно быстро. Ответы появятся позже, в процессе дальнейшей подготовки к речи.

Позвольте мне повторить, что начальная подготовка должна быть ограничена двадцатью минутами и задание следует выполнять старомодным способом — с помощью ручки и бумаги.

Затем вы начнете давать ответы на перечисленные вопросы и представлять доказательства своих идей. Сейчас вашим главным инструментом становится компьютер.

Для начала составьте файл с вопросами — их должно быть не меньше пятидесяти — и быстро набросайте ответы на каждый из них, опираясь на собственные знания. Пишите так, словно беседуете с хорошим другом в кофейне. Сейчас не нужно ограничиваться двадцатью минутами, тем не менее не заставляйте себя отвечать абсолютно на все вопросы. Просто работайте до тех пор, пока будете испытывать воодушевление. Не поддавайтесь искушению воспользоваться интернетом для поиска информации. Это вы еще успеете сделать. В настоящий момент ваша задача — оценить все, что вам известно по данной теме; возможно, вы знаете гораздо больше, чем вам кажется.

Вероятно, вам потребуется несколько сеансов, чтобы ответить на все вопросы, но это не представляет проблемы, если начинать хотя бы за десять дней до выступления. Главное — закончить с ответами за три-четыре дня до наступления решающего момента. В ходе последних сеансов можете воспользоваться интернетом для поиска фактов и цифр, подтверждающих написанное вами. Помните: не нужно втискивать в речь все, что вам известно по данной теме. В идеале вы должны мастерски овладеть своей темой, но это для вашего блага и для блага аудитории, поскольку добавляет вам уверенности и позволяет выступать в качестве авторитетного источника. Однако не стоит открыто говорить об этом. Просто отберите максимально релевантную и убедительную информацию, которую вам хотелось бы использовать в своей речи. Воспринимайте свое выступление как особое блюдо, которое вы готовите дома для почетных гостей.

В одних случаях вы располагаете массой информации, в других ее количество крайне ограничено. Если вы, к примеру, говорите о собственной жизни или карьере, то у вас широкое поле деятельности. Ваша главная задача заключается в том, чтобы отобрать и распределить данные. Не пытайтесь вывалить на аудиторию все, что только можно, поскольку это нереально. Ваша речь получится запутанной и несвязной. Если же вы говорите на менее знакомую вам тему, не пытайтесь скрыть это с помощью избыточного количества исследований. Будьте честны с собой и с аудиторией относительно глубины своих познаний. Не стоит расписываться в полном невежестве, но изображать из себя великого специали-

ста тоже не нужно. Попробуйте выбрать какой-то один аспект и тщательно его проработайте. Речь не должна превращаться в абстракцию. Не скупитесь на иллюстрации, личные наблюдения и откровения. Упомяните конкретные ситуации, которые вы наблюдали, и с их помощью выведите общие принципы. Вы должны всегда помнить о цели выступления — высказывать свою истинную точку зрения. Это может быть точка зрения как восторженного и полного энтузиазма ученика, так и опытного, авторитетного и чуткого учителя. Раскрыв перед аудиторией свою истинную натуру, вы завоеуете ее расположение.

До сих пор мы обсуждали содержание вашей речи. Сейчас вы, наверное, задаетесь вопросом: а как же ее выстроить, скомпоновав всю информацию в связное выступление, и при этом уложиться в отведенное время? Думаете, как не умолкнуть перед микрофоном? Заучить речь целиком или только частично? А может, лучше ее записать?

Нет, заучивать речь не нужно — ни целиком, ни частично, и уж определенно нет необходимости ее записывать. Если записать речь, то выступление будет звучать так, словно вы читаете по бумаге, а не говорите импровизированно, вживую. Чуть позднее мы обсудим организационные шаблоны для выступлений различной продолжительности. Это весьма полезные инструменты, однако сейчас мы рассмотрим совершенно иной прием — *репетицию*.

Репетиция выступления должна проходить в двух формах, причем первая всегда происходит в вашей голове. По мере письменной подготовки вам

придется постоянно мысленно пересматривать, исправлять и репетировать свою речь. Другими словами, вы будете обдумывать ее не менее десяти дней. Вспоминайте о ней, проснувшись поутру. Прокручивайте в голове за завтраком и по дороге на работу. Отмечайте, какие новые идеи пришли вам на ум и от каких старых идей вы хотели бы отказаться.

Думайте о своих слушателях и их ожиданиях. Подумайте и о том, чего ожидаете от самих себя. Какие цели вы преследуете в ходе этого выступления? Хотите поделиться знаниями, вдохновить, развлечь, убедить — или все вместе? Подумайте о том, в какой обстановке будет происходить выступление. Насколько велико помещение? Сколько людей оно вмещает и сколько будет присутствовать? Способны ли вы повлиять на эти практические мелочи, и если да, то в какой степени? Например, не стоит размещать маленькую группу людей в большой комнате. Только заблаговременно продумывая подобные детали, вы достигнете своей цели в ходе выступления.

Четко определите для себя предмет и цель выступления, а затем предоставьте творческому процессу делать свое дело. Начинайте проговаривать свою речь вслух. Машина — идеальное для этого место, но можно проговаривать ее и дома перед зеркалом. Научитесь чувствовать длину слов и предложений. Корректируйте, совершенствуйте их в плане как содержания, так и времени, необходимого для произнесения. Неопытные ораторы нередко ошибочно оценивают продолжительность выступления. Хотя многие люди боятся, что им не о чем будет говорить, в большинстве случаев материала для выступления оказывается больше, чем времени. Избыточный объ-

ем информации, конечно, гораздо лучше, чем недостаточный, но зато он может нарушить временной график. Выступления обычно затягиваются гораздо дольше, чем, как вам кажется, занимает изложение находящегося в вашем распоряжении материала.

Но это лишь одна разновидность репетиции — репетиции в одиночестве. Вы должны практиковаться перед друзьями. Попросите приятеля послушать ваше выступление вживую или устройте совместное обсуждение темы вашей речи. Отмечайте, как люди реагируют на различные фразы и идеи.

По мере таких репетиций начнет вырисовываться структура вашего выступления. В идеале процесс будет происходить естественным образом, но вы можете целенаправленно организовать речь в соответствии с шаблонами, о которых речь пойдет дальше. Не забывайте о «правиле трех», как его называют опытные ораторы. В самом простом виде это означает разделение выступления на три основные части, каждая из которых делится на три подраздела. В зависимости от количества времени каждый подраздел можно разбить еще на три. И так далее. Каким-то образом эта трехчастная формула обеспечивает естественное течение речи, и вам следует воспользоваться упомянутым преимуществом.

В ходе репетиций вы убедитесь в том, насколько важно иметь тщательно проработанные вступление и концовку. Как вы узнаете в дальнейшем, существует масса приемов быстрого перехода к основной части выступления, но общее правило таково: вы должны сообщить слушателям, о чем планируете говорить и какова ваша цель. Дайте им почувствовать, насколько важна для вас эта речь, и заставьте их ощутить,

насколько она важна для них самих. Это ваша первоочередная задача. Для концовки особенно хорошо подходят будоражащая душу цитата или поражающая воображение статистика. В заключение дайте слушателям пищу для ума. В ходе репетиций опробуйте различные варианты концовок и попросите друзей честно и объективно оценить их.

Один известный человек посоветовал: «Сообщите аудитории, что собираетесь ей сообщить. Сообщите. А потом сообщите, что только что сообщили». У речи, построенной согласно этой рекомендации, имеются вступление, середина и концовка. Но вы еще не закончили. До конца еще далеко. Мы говорили о наполнении речи содержанием и начали изучать структурирование выступления. А сейчас поговорим о манере подачи материала. Содержание и структура играют большую роль, но, как любил повторять Дейл Карнеги, «глубина убеждения более важна, чем сила логики, а воодушевление стоит дороже знаний».

Если вам когда-нибудь доводилось присутствовать на диспуте или быть свидетелем спора двух подростков, то вы наверняка заметили один ключевой момент: побеждает не тот, кто лучше оперирует фактами и цифрами, а тот, кто лучше говорит и подает аргумент настолько хорошо и красиво, что он кажется верным, даже если на самом деле таковым не является.

Итак, давайте уделим данному аспекту — манере подачи материала — самое пристальное внимание. Если вы никогда не выступали публично, ваше первое выступление будет отличаться одной характерной особенностью. Но даже если вы опытный оратор, не

забывайте о ней. Видите ли, выступая перед аудиторией в первый раз, вы будете использовать язык так же, как делаете это всегда. Вы будете использовать те же слова и фразы — но вы будете скорее говорить, а не ораторствовать в профессиональном смысле. Вы будете передавать информацию, а не доносить ее до слушателей убедительно и содержательно.

Однажды Дейл Карнеги описал очень показательный пример. Он остановился в гостинице в Англии, которая для развлечения и обучения гостей каждую неделю приглашала ораторов. Одним из таких ораторов оказалась маститая британская писательница с темой «Будущее романа». Хотя она была прекрасной писательницей, вскоре стало понятно, что публичные выступления не ее конек. Она сразу признала, что тему выбирала не сама и та ей не особенно интересна. Держа в руке листок бумаги с несколькими бессвязными заметками, она стояла перед аудиторией, совершенно ее игнорируя — не обращая внимания на присутствующих, глядя то поверх их голов, то в свои записи, то в пол. Она изрекала слова в какой-то первозданный вакуум с отсутствующим взглядом и безжизненными интонациями.

Как заметил Дейл Карнеги, это было не выступление, а монолог. Она не смогла установить контакт с аудиторией, а ведь именно в этом заключается сущность эффективного публичного выступления. Аудитория должна чувствовать, что идея передается от сердца и ума оратора прямо в сердца и умы слушателей. Так как же конкретно это происходит?

Искусство риторики сегодня стало практически бесполезным. Старомодное красноречие, при котором оратор демонстрировал всевозможные вербаль-