АЛЕКСЕЙ КАПТЕРЕВ

ХОРОШАЯ, *ПЛОХАЯ,* ПРОДАЮЩАЯ

МАСТЕРСТВО ПРЕЗЕНТАЦИИ 2.0

Алексей Сергеевич Каптерев

Хорошая, плохая, продающая. Мастерство презентации 2.0

Серия «МИФ Креатив»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63112023
Алексей Каптерев. Хорошая, плохая, продающая. Мастерство презентации 2.0: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2021
ISBN 9785001691020

Аннотация

Эта книга – лучший помощник всем, кто создает презентации и выступает перед аудиторией. Самая большая проблема презентаций не в том, что они сложны или бессмысленны. Просто “золотого стандарта” презентации не существует. Никто не знает, что такое «хорошо», выступление оценивается по принципу «нравится – не нравится». Автор этой книги – мастер в составлении увлекательных презентаций. Он предлагает способы, как сделать так, чтобы ваши презентации действительно понравились аудитории.

Содержание

Вступление. Зачем нужна эта книга, или Почему «Мастерство презентации 2.0»? 5
Глава 1. Чего мы хотим от презентаций? 11
Конец ознакомительного фрагмента. 56

Алексей Каптерев
Хорошая, плохая, продающая. Мастерство презентации 2.0

Издано с разрешения автора

В книге использованы иллюстрации Алексея Каптерева и Надежды Кудряковой, фото по лицензии shutterstock.com

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Каптерев А., 2021
© Издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021

⁂

Вступление. Зачем нужна эта книга, или Почему «Мастерство презентации 2.0»?

П1 → ПТ → КО → П2

Этой несколько идеализированной формулой британский философ Карл Поппер описывал наш прогресс в научном познании. П1 – это первая Проблема, в ответ на которую формулируется Промежуточная Теория, которая, разумеется, полна ошибок. Затем происходит процесс Коррекции Ошибок, теория становится несколько точнее, и на выходе мы имеем… правильно, следующую Проблему – П2.

Я уверен, что публикация версии 2.0 должна быть логичным продолжением для любой успешной бизнес-книги. Мне странно, что мало авторов публикует версию 2.0 для своих книг. Неужели какая-то книга представляет собой законченное знание? Неужели автор не обогатился никаким новым опытом? Возможно, мир вокруг не поменялся? Версия 2.0 нужна потому, что версия 1.0 устарела.

Эта книга решает новую проблему

Книга «Мастерство презентации», изданная в 2012 году, была ответом на проблемы и вызовы, которые существовали в 2011-м. Главной проблемой была скука: презентации в большинстве своем были настолько скучны, что фраза «Смерть через PowerPoint» не казалась большим преувеличением. Я должен признать, что в 2019 году эта проблема в целом решена. Это не значит, что она решена для всех ситуаций – наверняка многим из вас по-прежнему попадаются скучные презентации. Но это значит, что любой профессионал в области презентаций (ну хорошо, почти любой) знает, как сделать подачу своей темы интересной. Это больше не проблема.

Прошли те времена, когда люди говорили: «Конечно, Стив Джобс молодец, но ты попробуй сделать интересную презентацию про влажные однопорционные корма для кошек в бакалейном канале». Теперь можно сделать интересную презентацию про корма для кошек. Можно сделать интересную презентацию про метаболический синдром у мужчин 60+ или про рабочее колесо в гидродинамическом трансформаторе. Проблема – как не сделать эту презентацию *слишком* интересной, как за сторителлингом, стендапом и мемами на слайдах не потерять основное содержание. Проблема 2, новая проблема – это проблема баланса, точного

попадания в потребности аудитории, особенности материала и способности спикера. Эту проблему пытается решить эта книга.

Эта книга переписана с нуля

Если вы читали мою прошлую книгу, думаю, вам будет интересна и эта – вы найдете в ней много нового. У книги по-прежнему три части, структура, слайды и подача. В первой части, помимо темы сторителлинга, есть много материала про ограничения и проблемы, связанные с ним. Восемь лет назад я не знал, что сторителлингом можно настолько креативно злоупотреблять. Очень сильно изменилась часть про дизайн – потому что изменился дизайн. Дизайн меняется очень быстро, и я могу только надеяться, что к моменту, когда книга пойдет в печать, дизайн не поменяется еще раз. Часть про подачу дополнилась огромным количеством новых исследований. Другими словами, это не просто второе издание, это совершенно новая книга.

Эта книга отвечает на частые вопросы

Перед вами результат восьми лет коллекционирования вопросов о презентациях. Каждый мой семинар, открытый или корпоративный, начинается с того, что я предлагаю

аудитории сформулировать какие-то вопросы или проблемы относительно презентаций. Я сохраняю эти вопросы. Примерно год назад я сел и, что называется, «подбил статистику». В этот момент я понял, что пора писать новую книгу.

Эта книга отвечает на наиболее часто задаваемые вопросы, но, кроме того, она отвечает на вопросы, которые люди задают очень редко – а стоило бы. Вот список вопросов, на которые книга отвечает.

Сценарий

- Как сделать интересно?
- Как сделать презентацию убедительной?
- Как сделать презентацию понятной?
- Как сделать так, чтобы презентация приводила к действиям?
- Существует ли стандартный шаблон для структуры?
- Какие бывают презентации в зависимости от целей, чем они отличаются по структуре?
- Какие вопросы нужно себе задать, когда ты садишься делать презентацию?
- Как выбрать главное в презентации?
- Как сделать так, чтобы не было лишней информации, чтобы все по делу?
- Как выбрать тональность, стиль выступления, градус формальности / провокативности? Насколько (не)уместен юмор?

Слайды

• Слишком много информации – как быть? Где разумная грань между избыточным количеством текста и сверхсжатостью?

• Что писать, а что комментировать устно?

• Как сделать презентацию, чтобы ею пользовались после тебя?

• Какое должно быть соотношение текста и графики на слайде?

• Есть ли какой-то лимит слайдов?

Подача

• В каких случаях презентация строится на интерактиве, а в каких – на вопросах в конце?

• Как справиться с волнением?

• Какие основные понятия из области сценического поведения надо знать и уметь применить?

• Что делать в экстремальных ситуациях?

Чуть меньше романтики, существенно больше опыта

Прошлая книга была пропитана духом романтики и надежды – возможно, именно это обеспечило ей некоторый успех. Когда я писал ее, у меня было около трех лет опы-

та – что не мало, но и не много. Сейчас у меня двенадцать лет опыта, и я чуть более реалистично смотрю на вещи. Прошлая книга далась мне с огромным трудом. Вторую книгу мне было писать значительно легче, потому что на этот раз я намного лучше понимаю, о чем я пишу.

Опыт – это что-то, что невозможно заменить никаким визионерством. За последние несколько лет я помог подготовить сотни презентаций: для стартапов, для крупных российских корпораций, для крупных международных корпораций, иногда даже для заседаний правительства. Я вижу, что мир презентаций намного разнообразнее, чем мне казалось раньше. В нем намного больше различных вызовов и намного больше возможных решений. Я надеюсь, что моя новая книга намного лучше отразит это богатство и разнообразие.

Глава 1. Чего мы хотим от презентаций?

При первом приближении проблема с презентациями заключается в том, что спикеры – люди, которые выступают с презентациями, – не получают того, что они хотят. Например, они не получают:

– Интереса, внимания со стороны аудитории. Люди в зале скучают и даже не пытаются из вежливости это скрыть. Спикер стоит на сцене и рассказывает важную вообще-то тему, а из зала 60 человек смотрят на него с выражением «господи, когда же он, наконец, закончит». Это в лучшем случае, в худшем – они смотрят в телефоны. Впереди еще 40 минут. Мало что сравнится с этим по дискомфорту.

Если презентация письменная, ситуация несколько легче – просто никто не читает ваш *opus magnum*. Это всплывает потом в разговорах:

– А помнишь, я на прошлой неделе посылал?..

– Слушай, прости, что-то руки не дошли посмотреть.

И мы догадываемся, что произошло. Человек открыл, увидел много букв и закрыл.

– Позитивной эмоциональной реакции. Люди не хлопают, а если хлопают, то вяло и формально. Получается, что автор эмоционально вложился в подготовку, переживал, репетиро-

вал, готовился, но все это зря. Вложенные эмоции не вернулись. Деньги – деньгами, но у эмоций тоже есть какая-то своя параллельная экономика, свой возврат на инвестиции. Если его нет – в следующий раз вы не будете так вкладываться. Вам будут хлопать еще хуже. Получается замкнутый круг.

– Согласия. Вы выступали 30 минут, люди даже кивали иногда – а потом говорят: «Да, мы поняли, но спасибо – нет». Со мной такое случалось. Случалось также, что отдельные участники начинали спорить по ходу выступления, возникал некоторый риск потери лица и гарантия потери времени. Наверняка бывало и такое, что люди даже не начинали спорить. Зачем? Понятно же, что бесполезно. «Человек в каком-то своем мире живет», – думали они. Они просто уходили из зала, выражая свое несогласие ворчанием или мрачным видом.

– Действий. Бывает, что цель презентации – «продать» какой-то новый способ действий. Сделать так, чтобы люди в зале начали бы делать что-то новое или перестали делать что-то, что всех уже достало. Люди соглашаются и продолжают делать все по-своему.

Почему все это происходит?

Очень скучно и слишком сложно

«Ужасная презентация! Очень скучно, невозможно слушать! Вам нужно все переделать, и я не знаю, когда вы успе-

ете!» – почти кричала топ-менеджер крупной компании на предзащите проектов, которые завтра должны были показывать генеральному директору. В большой переговорной комнате сидело около пятнадцати человек. Часть из них игнорировали происходящее, часть согласно кивали, часть выражали лицами недоумение. Нормальная презентация. Непонятно, в чем проблема. Да, немного скучновато, таблицы, много цифр. Но куда ж без этого? У нас же бизнес, а не балаган.

Я регулярно начинаю тренинг с вопроса: «В чем, на ваш взгляд, самая большая проблема с презентациями в вашей компании?» Довольно долго ответы, которые я получал, сводились к одному слову: «скучно». Неинтересно, тяжело слушать. Много цифр, много текста. Перегруз. Монотония. Не зажигает.

В 2012 году Стивен Косслин, нейропсихолог, преподававший в свое время в Гарварде и Стэнфорде, опубликовал статью «Недостатки и провалы презентаций PowerPoint: психологический анализ»[1]. Он и его команда составили список из более чем сорока возможных проблем с презентациями и попросили участников эксперимента отметить те из них, которые встречаются часто и сильно раздражают. Вот топ-3 самых часто встречающихся и самых раздражающих проблем – по мнению 265 опрошенных американских менеджеров (начну с конца, потому что так драматичнее):

[1] См.: Frontiers in Psychology. 2012. № 3. P. 230. doi: 10.3389/fpsyg.2012.00230.

3) выступающий дословно читал текст со слайдов или с листа;

2) слишком много информации на слайде, чтобы ее можно было переварить до того, как слайд переключается; *** барабанная дробь! ***

1) главный тезис замылен огромным количеством несущественных деталей.

Резюме: слишком много информации. Никакого сюрприза, да? Избыток информации – глобальная проблема, и исследование Косслина только показывает нам, что презентации – не исключение. Ничего нового в этой проблеме нет, люди на нее жалуются с момента появления письменности. Наверное, жаловались и до этого – и мы бы знали об этом, если бы кто-то смог эти жалобы записать.

Презентации уникальны тем, что от перегруза исключительно трудно сбежать. Во время очной презентации, особенно презентации начальника, неудобно сидеть в интернете или заниматься своими делами. Один мой знакомый чиновник рассказывал, что в свое время iPad произвел революцию в государственном управлении. Слушать презентации, работая за ноутбуком, неприлично – iPad же лежит на столе, его практически не видно. Однако ничто не проходит даром (особенно пользование iPad).

Сегодня мы знаем, что такая многозадачность – в целом довольно плохая идея. Люди хуже работают, когда они де-

лают два дела одновременно. Пропускают важную информацию, искажают ее, понимают ее неверно. Между тем презентации иногда входят в процесс принятия дорогостоящих решений, и пропустить что-то – значит (потенциально) потерять уйму времени, денег, а может быть, и человеческих жизней.

В начале 2000-х, с подачи Эдварда Тафти, профессора статистики из Йеля, широко разошлась презентация, сделанная в корпорации Boeing для NASA перед катастрофой шаттла «Колумбия». В презентации были показаны риски, теоретически связанные с посадкой поврежденного космического корабля. Я пишу «теоретически», потому что на слайде они были спрятаны где-то на четвертом уровне иерархии текста. На практике же, судя по всему, их так никто и не увидел либо не придал им должного значения. Шаттл сгорел при входе в земную атмосферу. Семь членов экипажа погибли. Внезапно «смерть через PowerPoint» перестает быть чем-то метафорическим. В своем эссе (2003) Тафти предлагал просто запретить PowerPoint, но этому совету мало кто последовал. PowerPoint слишком удобен, слишком много всего он позволяет делать в организационной коммуникации.

Проблему скуки в презентациях решила организация под названием TED. В 2006 году практически никому не известная на тот момент американская конференция начала бесплатно выкладывать в интернет записи выступлений. На TED выступали действительно феноменальные люди:

знаменитые ученые, бизнесмены, писатели, музыканты и художники. Выступали не так, как все привыкли это видеть. Не было лекций на полтора часа, не было кафедры, не было галстуков (они были запрещены), на простом языке, хронометраж – 18 минут. Выступали перед очень небольшой аудиторией таких же феноменальных людей, готовых заплатить 4000 долларов за билет. Это был своего рода закрытый клуб миллионеров. Когда TED начал выкладывать в интернет презентации, подготовленные *такими* людьми для *таких* людей и в *таком* формате, это не могло не стать сенсацией. Выступления на TED стали первыми презентациями, собравшими в интернете десятки миллионов просмотров.

Примерно в это же время случился ренессанс презентаций в Apple. Стив Джобс сделал свои самые знаменитые продуктовые выступления: iPod, MacBook Air, iPhone, iPad. Финансовые успехи Apple привлекли внимание к их маркетингу, а повышенный интерес к маркетингу привел к новым финансовым успехам. Презентационный стиль Джобса был удивительно похож на стиль TED: Джобс не носил галстук, говорил простым языком, использовал очень простые слайды. На фоне традиционных корпоративных слайдов, под завязку забитых текстом, такой стиль казался глотком свежего воздуха.

Блог Гарра Рейнольдса, бывшего маркетолога Apple, названный «Дзен презентаций»[2], быстро набрал популярность.

[2] presentationzen.com.

Когда-то я начинал свои первые шаги в презентациях с этого блога, а также с книг Эндрю Абелы и Клиффа Аткинсона. Девиз Рейнольдса и главная мысль этих книг: «Лучше меньше, да лучше». В 2007 году была опубликована моя презентация «Смерть через PowerPoint», в которой сложность была названа основной проблемой, а упрощение – основным ее решением. Я привожу сейчас всю эту хронологию, потому что наблюдаю, что человеческая мысль в разных странах и разных отраслях идет в целом по одним и тем же путям. Возможно, вы купили эту книгу, потому что в вашей организации сложность презентаций превысила все разумные пределы и есть чувство, что нужно все радикально упрощать. Возможно, вы уже пробовали упрощать и знаете, что получится в результате.

Эмоционально, но бессмысленно

В конце 2017-го я сидел в переговорной комнате офиса Amazon, расположенного около Сан-Франциско, и с некоторым недоумением слушал презентацию об HR-политике компании, сделанную в PowerPoint. Мое недоумение было связано с тем, что в Amazon запрещен PowerPoint. Об этом в свое время писали многие деловые издания, и мне, консультанту и тренеру, имеющему дело с презентациями каждый день, этот факт был хорошо известен. Я дождался паузы и спросил у выступающего, что происходит. Я до сих пор не

могу прийти в себя от ответа.

> – Да, у нас запрещен PowerPoint на внутренних встречах, где мы принимаем решения. Но это не та встреча, где мы принимаем решения.
>
> – Хорошо, а почему он запрещен на этих встречах?
>
> – Понимаете, когда люди выступают с PowerPoint-презентациями, выигрывают харизматики. Мы не хотим, чтобы выигрывали харизматики, потому что мы не хотим принимать решения, исходя из харизмы. Харизма нерелевантна в нашем бизнесе. Мы хотим принимать решения, основываясь на объективных данных.

Получается, что в мире, где буквально все менеджеры развивают харизму, эмоциональный интеллект и другие столь же эфемерные качества (или навыки? Никто точно не знает), есть компания, которая нашла смелость хотя бы внутри собственных стен заявить: «Харизма нерелевантна для принятия решений»? Похоже, это так. Сегодня эта компания стоит триллион долларов.

В Amazon есть программы развития soft skills[3]. Глава Amazon Джефф Безос прекрасно выступает на публике, используя слайды. Видно, что ему нравится выступать, как это нравится делать человеку, который не умел, а потом научился. Он явно копирует Стива Джобса. Он харизматичен – хотя, откровенно говоря, я до сих пор не могу понять, что

[3] Гибкие, или «мягкие», навыки (пер. с англ.). *Прим. ред.*

именно означает это слово. Он совершенно не против, когда клиенты Amazon принимают эмоциональные решения о покупках – что, может быть, и нормально. Цена вопроса, как правило, невелика. Но, похоже, он не хочет принимать эмоциональные решения сам, и он против, когда это делают его подчиненные. Увы, эмоциональные решения – не всегда хорошие решения. В 2002 году Нобелевская премия по экономике была вручена Дэниэлу Канеману – человеку, в мире экономики малоизвестному; он скорее экспериментальный психолог, чем экономист. Популярное мнение о его работе гласит, что он якобы доказал: никакого рационального homo economicus не существует, люди принимают большинство решений, основываясь на эмоциях, то есть слушая свой внутренний голос.

Я по образованию экономист, и у меня есть знакомые, которые до сих пор работают по специальности. Ни один из них не сознается, что когда-либо верил в такое карикатурное восприятие людей – нечто вроде рациональных роботов, – которое Канеман якобы опроверг. На самом деле у его работы есть вторая сторона – именно благодаря ей, как я полагаю, он и получил Нобелевскую премию, – и вот на нее обращают внимание намного реже.

Канеман показал, насколько ужасающе низким может быть качество интуитивных решений. Да, мы постоянно принимаем решения нерационально. Хорошо ли это? Хотим ли мы таким образом принимать решения по поводу миллиар-

дов долларов, рублей или биткойнов? Сотен тысяч человеческих жизней?

С подачи Канемана в бытовой язык начинает входить труднопереводимое на русский язык слово *bias* – «когнитивное искажение, систематическая ошибка при принятии решений». Мы все понимаем: факты есть факты. Нельзя предпочитать одни факты другим только на основании того, как факты поданы, «упакованы». Но мы постоянно это делаем. В 2010 году консалтинговая компания McKinsey[4] опубликовала список из семнадцати самых часто встречающихся в бизнесе когнитивных искажений, среди которых: избыточный оптимизм, склонность к поиску подтверждений для своей точки зрения, групповое единомыслие, ложные аналогии и – не удивляйтесь – «сила сторителлинга». Наверное, многие уже слышали слово «сторителлинг». Это переводится как «рассказывание историй», его сейчас превозносят как волшебную таблетку для маркетинга, HR, развития корпоративной культуры – и, конечно, публичных выступлений. В «Мастерстве презентации 1.0» я сделал попытку (неудачную) отделить сторителлинг от того, что в России называется «травить байки». Сторителлингом я называл использование нарративных структур для изложения презентаций – нечто вроде того, что делал Стив Джобс. Его презентации структу-

---

[4] https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/strategy%20and%20corporate%20finance/our%20insights/the%20case%20for%20behavioral%20strategy/most_frequent_biases_in_business.ashx.

рированы как истории, но вряд ли такую подачу можно назвать историей в полном смысле этого слова. Вынужден признать, что дать определение этому понятию оказалось сложновато. Травить байки – куда проще.

Поймите меня правильно: упрощение, сторителлинг, эмоциональное иллюстрирование – это все работает. Это помогает людям быстрее воспринять материал. Особенно хорошо это подходит для вводного знакомства с темой, для принятия несложных решений, для продажи несложных продуктов или услуг. Однако для чуть более сложных ситуаций, для более глубокого погружения в материал, для принятия дорогостоящих решений в небольшой группе топ-менеджеров, похоже, нужны совершенно другие презентации.

Не все можно объяснить за стандартные 18 минут выступления на TED. С этим связан нынешний взлет длинного формата в интернете: двухчасовых подкастов-интервью, длинных блог-постов, так называемых лонгридов, и многосезонных сериалов, которые позволяют раскрыть характер героя намного глубже, чем полуторачасовой фильм. Альфред Норт Уайтхед, английский математик, философ и учитель великого Бертрана Рассела, сказал однажды, что нам нужно «искать простоту, а потом не доверять ей». С радостью должен заметить, что люди все чаще следуют этому совету. Да, люди хотят простоты, но еще больше, чем простоты, они хотят осмысленности.

Идеала нет, но есть идеалы

Самая большая проблема с презентациями – не сложность и не бессмысленность, а то, что нет стандарта. Никто не знает, что такое «хорошо» в презентациях. Не существует общепринятого идеала, нет никакой «гарвардской модели презентаций». Не существует никаких объективных критериев. Презентации оцениваются по принципу «нравится – не нравится».

Попытки разработать идеальную модель были. Существуют опросники для аудиторий, состоящие из утверждений, с которыми нужно согласиться (или нет). Утверждения примерно такие: «Спикер экспрессивно использует голос» или «Спикер конструирует убедительное и эффективное сообщение с достоверными доказательствами и разумными аргументами». Обычная реакция на такие опросники со стороны опрашиваемых: «Конечно, он конструирует, прекрасная презентация вообще, мне очень понравилось». Неудивительно, что ни один из этих опросников не получил большого распространения. Очень трудно сформулировать вопросы, которые подходили бы для любого случая. Презентации можно оценивать только в контексте.

Поэтому, к величайшему сожалению, нельзя считать идеалом презентации Стива Джобса. Это не значит, что нам нечему у него научиться. Я убежден, что каждый из нас может улучшить наши навыки, в чем-то копируя Джобса. Однако презентация, совершенно не похожая на презентации

Джобса, тоже может быть чрезвычайно успешной.

Просто – не обязательно хорошо. Нельзя по одним и тем же критериям оценивать презентации в различных контекстах. То, что хорошо подходит для большой конференции, не обязательно будет оптимальным для летучки в маленькой переговорной комнате. Манера выступления генерального директора не обязательно подойдет младшему аналитику. Хотя погодите: в организации с плоской структурой, с небольшой разницей в статусе между начальниками и подчиненными – может подойти. Опять-таки все зависит от ситуации.

Половина (а то и больше) презентаций на TED начинаются с личной истории. Большинство из них продолжаются 18 минут. К моему величайшему сожалению, это не означает, что идеальное начало для любой презентации – личная история, а идеальный хронометраж – 18 минут. Как проста была бы наша жизнь! Увы, нет. Однажды мой клиент должен был выступать с 20-минутной презентацией перед полным залом сотрудников правоохранительных органов. Тема выступления: «Цифровая трансформация», задача: просто и доступно объяснить, что это такое. Уместно ли начинать презентацию с личной истории? Пожалуй, не в этот раз. Хорошо, тогда начнем с истории про коллегу, у которого украли деньги с карточки.

Меня часто спрашивают что-то вроде: «Какова идеальная продолжительность выступления?», и мой обычный от-

вет: «Столько, сколько вы можете удерживать внимание, но не больше трех часов, потому что в какой-то момент люди захотят в туалет». При этом мы понимаем, что лекция – это час-полтора. Презентация стартапа – 10–20 минут. Установочный доклад на конференции: 40 минут + 20 минут вопросов.

Есть несколько принятых форматов, которые выкристаллизовались за годы проведения мероприятий, они достаточно типичны и правила их понятны. Форматы определяются не только хронометражем, но и отношениями между спикером и аудиторией, количеством информации, допустимой эмоциональностью. Самая большая ошибка, которую человек может сделать – ошибиться в формате. Например, начать что-то продавать людям, которые пришли на лекцию. Или, наоборот, читать лекцию в академическом стиле людям, которые пришли хорошо провести время.

Нарушать законы жанров можно и нужно – творчество и инновации происходят именно там. Однако есть разница в том, как их нарушать. Это разница между поэтом и ребенком. Поэт нарушает правила грамматики сознательно, ребенок – неосознанно. Поэтому существует не так много семилетних поэтов, популярных за пределами своей семьи. Моя цель – чтобы вы понимали, как работают жанры выступления и, если вы решите совершать ошибки – чтобы эти ошибки были осознанными.

Какие бывают выступления?

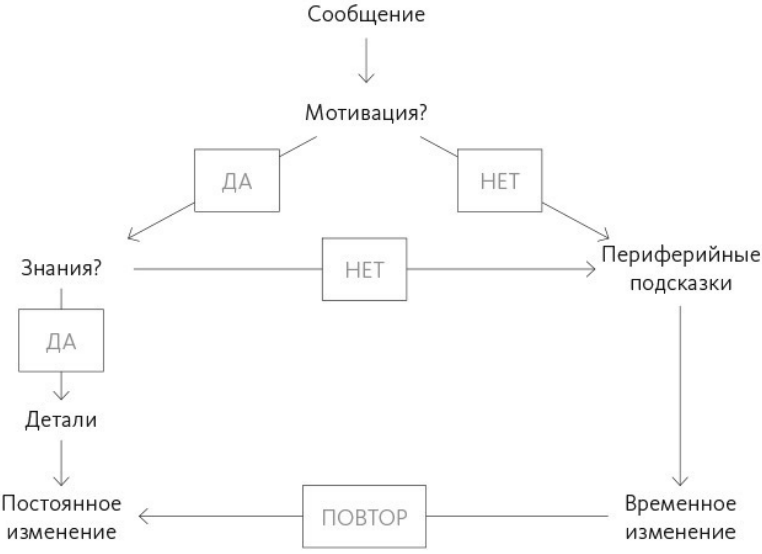
Я выделяю четыре типа выступлений: развлекательные, информационные, продающие и диалог для совместного принятия решений. В любой презентации могут присутствовать все элементы, например в лекции может присутствовать анекдот – это развлечение – и ответы на вопросы в конце – это элемент диалога. Однако чаще всего какой-то один тип становится доминирующим. Например, типичная продуктовая презентация Джобса – продажа. В ней также присутствуют развлечение (шутки) и информирование, случается также интерактив, хотя и не часто.

Почему я выделяю именно эти типы? Это очень важный вопрос, я призываю задавать его всякий раз, когда вы сталкиваетесь с какими-либо типологиями. К сожалению, этот вопрос также очень сложный, и для ответа на него мне придется воспользоваться академической теорией с абсолютно монструозным названием «Модель вероятности осознанной обработки информации»[5]. Она была создана в 80-е годы прошлого века американскими исследователями коммуникации Ричардом Петти и Джоном Качиоппо. Эта модель в очень упрощенном виде пытается описать то, как люди воспринимают и обрабатывают новую информацию.

---

[5] https://ru.wikipedia.org/wiki/Модель_вероятности_сознательной_обработки_информации.

Модель вероятности сознательной обработки информации



Если не вдаваться в излишние подробности, то модель задает два вопроса по поводу аудитории.

Вопрос № 1: Есть ли у них мотивация слушать?

Вопрос № 2: Способны ли они, со своим уровнем интеллекта, общего образования и знания конкретного предмета, понять то, о чем пойдет речь?

Если ответ на оба вопроса «да» – информация идет по сознательному пути, который авторы модели в несколько иде-

алистичной манере назвали основной. Он слева, здесь люди оценивают информацию скорее по содержанию, чем по форме. Если хотя бы один из этих ответов – «нет», информация идет по пути, который называется периферическим. Здесь информация оценивается скорее по форме. С некоторой натяжкой эти пути аналогичны «Системе 1» и «Системе 2» в теории Канемана, о которой я упоминал выше. Система 1 – быстрая, автоматическая, интуитивная. Система 2 – медленная, осознанная, рациональная.

Система 1 имеет номер 1 не случайно. В большинстве ситуаций именно периферический способ является основным. Каждый раз думать – затратно, это расходует слишком много энергии. Бессознательный канал работает быстрее. Поэтому, как только информации становится слишком много, мы перестаем оценивать информацию по содержанию и полагаемся на «быстрые эвристики», периферические подсказки, которые позволяют нам оценить, скажем, интеллект человека по его внешнему виду: «Он умный, он очки носит».

Это, может быть, нехорошо – но мы все так делаем. Это не значит, что мы делаем так всегда и везде. Но мы делаем так, когда нам лень разбираться. Вся презентация, все 40 минут эфирного времени не могут уйти только по одному из этих каналов. Люди делают и то и другое одновременно. Вопрос в том, сколько процентов информации уходит на тот или другой путь.

Из этих двух вопросов, про мотивацию и экспертизу, и

рождаются жанры. Если у людей есть и знания, и мотивация – с ними можно вести диалог. Во-первых, они захотят его вести, во-вторых, им есть что сказать. Причина, по которой фасилитационные, диалоговые форматы часто не работают, – в том, что на входе у нас люди, которые не хотят разговаривать или некомпетентны. Если у людей есть мотивация, но нет экспертизы, их можно информировать, им можно читать лекцию. Никаких других людей информировать нельзя, потому что информирование – это скучно. Если у людей есть экспертиза, но нет мотивации, их нужно мотивировать, то есть что-то им «продавать». Вот четыре варианта, которые существуют. Если вы пока не очень поняли, как это все устроено, – ничего страшного, сейчас я объясню это подробнее.

Мотивация

Чем меньше у людей мотивации – тем больше мотивации спикер должен заложить в выступление, если он хочет, чтобы его сообщение выслушали и оценили по содержанию. Мотивация – это что-то интересное само по себе. Формулы сами по себе не интересны, истории – интересны. Интересно что-то, что непосредственно влияет на жизнь людей: обещание награды или угроза наказанием, кнут и пряник. Мотивация интересна; собственно, слова «интерес» и «мотивация» – это синонимы.

Формулы интересны только до тех пор, пока они решают какую-то актуальную, эмоционально заряженную проблему. С немотивированной аудиторией половину времени вам придется потратить на обсуждение проблемы, и если на формулы останется время – отлично. Ни в коем случае не нужно сразу обсуждать с ними формулы – это пустая трата времени, они не будут вас слушать.

Как мотивировать людей, у которых с самого начала нет мотивации вас слушать? Выглядит как нерешаемая задача. Однако, если задать вопрос: «Может ли даже немотивированная аудитория быстро понять, стоит им слушать этого человека или нет?», то ответ приходит сам собой. Конечно, это возможно. Есть ряд признаков, по которым люди довольно быстро принимают такого рода решения.

Мы смотрим на то, как спикер выглядит, мы выделяем какие-то важные признаки. Например, это могут быть костюм, часы, галстук – для мужчин; укладка, маникюр, украшения – для женщин. Это также осанка, тон голоса, даже рост человека. Чем выше – тем лучше. Это признаки, по которым мы довольно быстро понимаем место спикера в иерархии власти. Высокий статус? О, у меня высокая мотивация. Имеет смысл послушать. Невысокий? Лузер какой-то, можно пропустить. Я не одобряю такой способ рассуждений, но это то, с чем приходится сталкиваться.

Если вы думаете, что костюм как способ показать свое место в социальной иерархии устарел, – разумеется, вы правы.

Я на протяжении долгого времени сотрудничал с компанией, в которой ходила недалекая от истины шутка, что уровень менеджера в иерархии соответствовал длине шагового шва на штанах. Помните, были такие восточные штаны с заниженной проймой, году в 2015 году они были на пике моды? В этой организации было так: чем длиннее (заниженнее) пройма, тем выше уровень менеджера. Если вам кажется, что все это как-то несерьезно, могу сказать лишь, что, когда компания сменила собственника, цена сделки превышала миллиард долларов. Не стоит недооценивать силу мотни (другой вариант названия заниженной проймы, менее благозвучный).

Существует еще один вариант создания мотивации для немотивированных людей. Очень часто мотивация уже существует, она просто находится где-то за пределами выступления, она встроена в систему управления: в виде премии, штрафа, экзамена или чего-то еще в этом роде. Положим, никто не хочет вас слушать, но вы начальник – достаточно напомнить об угрозе увольнения, и мотивация магически возникнет. Именно на этом приеме базируется замечательная речь, которую произносит герой Алека Болдуина в фильме «Американцы»[6] (в другом переводе – «Дельцы», английское название – Glengarry Glen Ross). Если вы не видели эту сцену, обязательно посмотрите и, посмотрев, задайте себе вопрос: сработала бы стратегия, если бы Болдуин не мог

[6] https://www.youtube.com/watch?v=o4ydljbOAzg.

сказать: «Третий приз – вы уволены»? Это считается отличной мотивационной речью, но в реальности эту речь невозможно было бы произнести, если бы Болдуин не мог угрожать своей аудитории. Попробовал бы он провернуть подобный трюк в ситуации, где у него нет административной власти над людьми, – очевидно, его ждал бы провал.

Когда нужна харизма?

Мне часто задают вопросы про развитие харизмы, и каждый раз я сначала стараюсь понять, что имеется в виду. Чаще всего люди имеют в виду нечто вроде эмоционального очарования, способность создавать мотивацию у окружающих как бы невзначай, по мановению волшебной палочки. Запрос на харизму – свидетельство того, что люди находятся на очень специфической стадии развития организационной культуры.

Никакая административно-командная система не может существовать без позитивной и негативной мотивации, без кнута или пряника. В армии существует служение Отечеству – и как высокая цель, и как угроза наказания за дезертирство. В бизнесе существует зарплата, карьерные перспективы и угроза увольнения. Только это заставляет одних людей подчиняться приказам других людей.

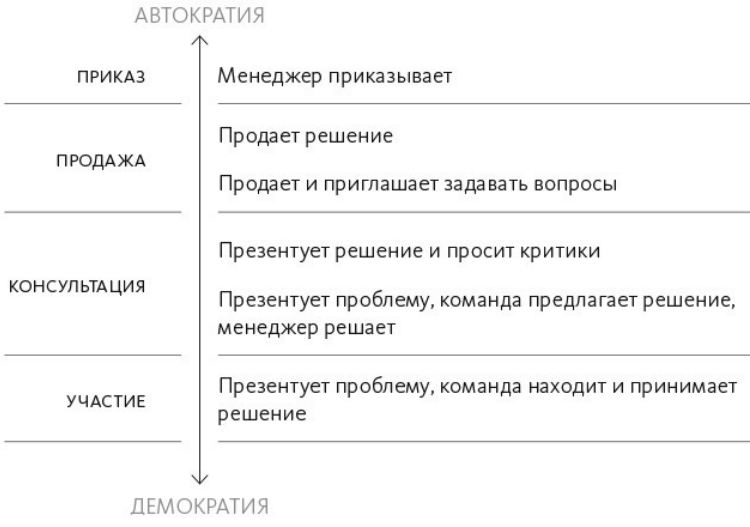
Пока эта система работает, людьми можно управлять сверху вниз и можно даже злоупотреблять начальственным положением. «Можно» не в том смысле, что это «хорошо»,

а в значении «можно и так». Можно кричать на подчиненных – я этого не одобряю, но признаю, что в ряде организаций так можно делать без особых последствий, и да, такая практика в некотором смысле работает. Никакая харизма при этом не нужна. В таких организациях можно, будучи начальником, делать очень скучные и даже бессмысленные презентации. Их все равно будут слушать – и аплодировать будут, а если прикажут, то и стоя. Можно приказывать своим подчиненным делать бессмысленные презентации, сгонять их в большие помещения и заставлять часами слушать друг друга. Да, они будут слушать и поставят высокие оценки в формах обратной связи, особенно если формы не анонимны.

Однако со временем люди понимают, что у них все же есть возможность выбора места работы. Есть места, где они могут рассчитывать на условия получше. В больших городах это происходит быстрее, в маленьких – медленнее. И наступает такой момент, когда начальник уже больше не может позволить себе кричать на подчиненного или использовать приказной тон. Он не может делать скучные презентации. Он вынужден теперь «продавать» решения, вовлекать подчиненных в диалог, использовать более консультативные методы управления. Вот здесь возникает потребность в харизме.

Этот прогресс (а я считаю это прогрессом) описывает модель Танненбаума – Шмидта.

Модель Танненбаума – Шмидта



Чем ближе мы к «участию», тем выше должна быть вовлеченность сотрудников в работу, тем больше в работе они опираются на внутреннюю мотивацию, а не на внешнее давление, манипуляции или награды. Чем больше сотрудники вовлечены, тем лучше они работают, но тем сложнее ими управлять. С вовлеченными сотрудниками харизма уже не нужна. Пожалуй, она даже может помешать, как излишне красивый шрифт может отвлекать от содержания.

В разговоре с немотивированными людьми харизма бесценна и она – практически единственное, что имеет значение. Интерес человека к теме харизмы – при-

знак того, что его окружают немотивированные люди. Это не такая уж и редкость. По данным компании AXES Management, международных HR-консультантов, средняя вовлеченность сотрудников в российской коммерческой компании на 2018 год – 55 %. Это означает, что как минимум половина, а скорее всего, даже больше (нужно делать поправку на то, что люди часто дают в опросах социально ожидаемые ответы) не вовлечены активно в то, чем они занимаются.

Экспертиза

Если большая часть информации ушла по периферическому пути, то на выходе мы имеем нестабильный результат. Сегодня пришел высокий человек в дорогом костюме и сказал, что 2 × 2 = 5. Все с ним согласились, потому что костюм довольно дорогой. Завтра пришел человек еще выше и в костюме еще дороже и сказал, что 2 × 2 = 6. Поскольку по содержанию его презентацию никто не оценивает, все смотрят только на костюм и рост, то отныне 2 × 2 = 6. А что мы, разбираться, что ли, будем? Чтобы сделать результат коммуникации более стабильным, нужно повторить текст несколько раз. Так работает вся реклама. Никто не хочет ее смотреть, никто не хочет разбираться в том, как на самом деле работает стиральный порошок, но, если харизматичный мужчина в дорогом костюме повторит название порошка достаточное

количество раз, люди его купят.

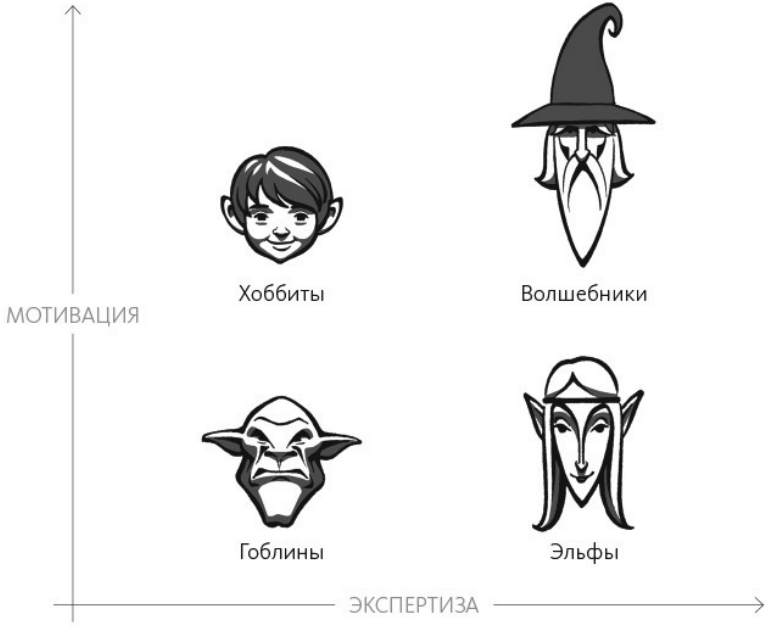
Если же мы хотим, чтобы люди принимали осмысленные решения, то нам нужно убедиться, что аудитория не только мотивирована, но и образованна. Это значит, что после мотивационной части у нас пойдет лекция. С людьми попроще мы идем от простого к сложному, от кейсов – к принципам. Для людей более образованных – можно действовать наоборот: от принципов – к кейсам. Так короче.

Четыре вида аудитории

Если вы работаете в управленческом консалтинге слишком долго, через некоторое время вы начинаете видеть все как матрицу 2×2. У меня ровно такая проблема. Итак, есть две оси, два канала, по которым работает коммуникация: мотивация и экспертиза. По одной из них передается эмоциональная информация, имеющая отношение к мотивации и социальным отношениям. По другой – рациональная. Это основные координаты, в которых коммуникация планируется. Это своего рода карта, на которой вы, подобно полководцу (простите за несколько милитаристскую метафору), планируете свои победы.

В самом начале разговора есть какие-то исходные позиции, люди находятся в определенном состоянии мотивации и экспертизы. Их состояние нужно понимать, чтобы спроектировать сценарий. Когда мы планируем сценарий, мы пла-

нируем траекторию движения по осям. В каком состоянии мы берем людей? В каком хотим их оставить? Хотите ли вы, чтобы в конце разговора они стали умнее? Более мотивированными? И то и другое? Идеальный сценарий учитывает как состояние аудитории, так и способности спикера двигать аудиторию по этим осям.



Когда я впервые увидел эту матрицу в своем воображении, я куда-то шел по улице. Идя по улице, я обнаружил,

что на этой воображаемой картинке есть один угол, который притягивает мое внимание больше всего. Это левый нижний угол! Я знаю этот угол очень хорошо, и я знаю людей, которые его населяют. Я называю эту аудиторию «гоблины». Поскольку у меня уже было одно название, я и дальше стал использовать терминологию Толкина. Это также можно объяснить с помощью легендариума Гарри Поттера или «Звездных войн», если захочется. Но в моем детстве был Толкин.

«Гоблины»

«Гоблины» – это люди, которых сюда согнали. Это люди, которые не хотят быть в этом зале. Это люди, которые слишком замучены повседневными проблемами, чтобы интересоваться чем-то за пределами своего маленького мирка. Это люди, которые «крутятся как белка в колесе», у которых каждый день – «день сурка». Они застряли в коротких циклах планирования и не способны заглянуть в будущее, их интересует только «сейчас».

Этих людей нельзя учить, потому что они не хотят учиться. Им нельзя продавать ничего сложного, потому что они не в состоянии купить что-то сколько-нибудь сложное. Однажды мне довелось работать с одним ипотечным банком, и тогда мне стало понятно: «гоблины» – это люди, которые способны взять кредит, но часто не способны его отдать. С этими людьми не нужно консультироваться, не нужно ставить перед ними стратегических вопросов. Они не способны

их решить.

Этих людей интересует всего две вещи: 1) возможность быстро заработать денег или быстро решить какую-то насущную проблему; 2) развлечение. Этих людей нужно либо развлекать, либо очаровывать харизмой. По сути, это лучшие способы построить с ними коммуникацию. Здесь самое главное – кто выступает, а не что говорится.

Чтобы не скатиться в расизм, нужно сразу заметить, что «гоблины» – это не раса, не национальность и даже не диагноз. Это состояние сознания. Для кого-то оно временное, для кого-то, увы, ближе к постоянному. Каждый из нас становится «гоблином» в тех или иных ситуациях, всем нам иногда бывает скучно, хотя у некоторых людей это хорошо скрывается воспитанием.

В любом случае состояние сознания – это что-то, что можно изменить. Я не говорю, что это всегда легко. Однако, в каком бы состоянии я ни застал свою аудиторию, моя задача как коммуникатора – закончить разговор, условно говоря, в правом верхнем углу, то есть в состоянии мотивации и экспертизы. У всех людей есть интересы, всех чем-то можно зацепить. Когда это удается сделать, моя следующая задача – сделать слушателей более знающими и мотивированными. У меня 20 минут хронометража. Вперед!

«Хоббиты»

«Хоббиты» – это мотивированные люди, которые готовы

учиться. Этим людям можно читать лекции, они будут их слушать. Не потому, что экзамен, а потому что их реально интересует предмет. «Такое разве бывает?» – спросите вы. Бывает! Особенно на модные темы типа нейросетей, машинного обучения или криптоэкономики собираются люди и слушают лекции. Не лектора, а именно лекции. На полтора часа. Содержательные вопросы в конце задают.

Я не могу сказать, что такое происходит часто. Во вселенной Толкина, как вы помните, хоббитов было очень мало. Их очень мало и в нашей вселенной. Преподаватели вузов систематически переоценивают количество «хоббитов» в своих аудиториях. Не у каждого из них тема лекции – криптовалюта. Кому-то досталась философия Дэвида Юма.

Я несколько раз сталкивался с цитатами вроде: «Хорошее образование должно быть хорошим развлечением» или: «Любой, кто думает, будто образование сильно отличается от развлечения, ничего не понимает ни в том, ни в другом». Автор первой фразы – Николас Негропонте, основатель MIT Media Lab, второй – Маршалл Маклюэн, канадский информационный теоретик.

Я никак не мог понять, что они имели в виду. Что это значит? Образование – это образование. Развлечение – это развлечение. Это разные вещи! Я много раз слышал от преподавателей и деловых людей фразу: «Что я, клоун, что ли?» в ответ на чье-то предложение развлечь аудиторию. Каждый раз я соглашался с ними: «Да, действительно, клоун – это не

ты». Но в какой-то момент я понял, что нельзя образовывать «гоблинов», а «хоббитов» в этом мире, увы, очень мало.

Задача преподавания – для начала сделать из «гоблинов» «хоббитов»! А для этого нужно установить с ними живой человеческий контакт. Нужно понравиться им. Потом, когда придется говорить людям неудобную правду, читать им сложные лекции, экзаменовать их, – желание нравиться будет сильно мешать. Но для начала оно очень полезно.

«Эльфы»

«Эльфы» – это уставшие эксперты. Из тех, что говорят: «Плавали, знаем». Это менеджеры по управлению проектами, которые говорят: «пережили Kanban, переживем и Scrum» (и первое, и второе – методологии управления проектами, в разное время переживавшие всплески популярности). Это аудитория программ для топ-менеджмента в бизнес-школах – кроме MBA, где сидят совсем молодые люди. «Эльфы» – это те, кто уже всё видели. Люди, у которых уже есть сформированное (и сформулированное) мнение по любому важному вопросу, а неважные вопросы их не интересуют. Чему ты можешь научить нас, мальчик (девочка)?

Этим людям нельзя читать лекции. Они половину этого уже знают. Более того, они знают то, чего не знаете вы! Эти люди способны задавать неудобные вопросы. «Гоблинам» все равно, а «хоббиты» не могут сформулировать. Эти могут. Этих людей трудно раскачать, трудно вывести на откро-

венность. Они способны распознать манипуляцию в ваших шутках в начале презентации – и не засмеяться.

Хорошие новости: этим людям можно продать достаточно сложный (и поэтому дорогой) продукт или проект. «Гоблины», «хоббиты» – они ничего сложнее спичек покупать не способны. Знаний не хватает. Или, точнее, купить-то они могут, но нужно сразу понимать, что будет много негативных отзывов. Если вы продаете внедрение ИТ-системы – люди с другой стороны переговорного стола должны хорошо понимать, что они покупают. Иначе они не смогут это внедрить, а если внедрят – не смогут пользоваться.

«Хоббиты», «гоблины» способны взять кредит – «эльфы» способны его вернуть. Они понимают, что это такое – обслуживать кредит. «Эльфы» могут покупать сложные, дорогие вещи. Основной способ работы с ними – проблематизация, обсуждение важных для них проблем. Учтите, что они не будут рассказывать вам о своих проблемах сами.

«Волшебники»

Во всем «Властелине колец» – пять волшебников. Двое из них почти ни в чем не участвуют и, кроме профессиональных толкинистов, о них никто и не знает. Алатар и Палландо, слышали когда-нибудь? Вот. Осталось трое: один немного сумасшедший – Радагаст и один злой – Саруман. Из пяти, таким образом, только Гэндальф активен, добр и вменяем. По моему опыту, это довольно точная статистика отно-

сительно «волшебников». Их мало, их эксцентричность зашкаливает, и они совершенно не обязательно будут добры к вам. Но смысл интересоваться «волшебниками» есть – они очень могущественны. Это люди, которые принимают действительно серьезные решения.

Этим людям тоже нельзя читать лекции. Я уже немного устал это повторять, а вы, наверное, немного устали это читать. Простите, я слишком много повидал плохих лекций с неверно выбранной аудиторией. Если вы почему-то хотите читать им лекцию – вам придется долго убеждать их в том, что они не такие уж «волшебники». На это может уйти много времени, и не факт, что все из них с вами согласятся. Но попытаться можно.

«Волшебникам» не нужно продавать, они любят сами принимать решения, у них достаточно мотивации. Эти люди сдержанно относятся к эмоциональной подаче материала. Всю их жизнь все окружающие постоянно пытаются развести их на эмоции, потому что всем от них что-то нужно. Их задача – не давать эти эмоции. Ни вам, ни кому-либо еще. Однако этих людей можно – и нужно – консультировать. Нужно отвечать на их вопросы. Вопросы у них есть.

С этими людьми можно – и нужно – поддерживать диалог. Это не так уж сложно, потому что группа, как правило, небольшая. Толпа «волшебников» – это, конечно, нонсенс. Такого не бывает. Просто представьте себе картинку: «толпа волшебников». Мне ужасно смешно, когда я пытаюсь. К лю-

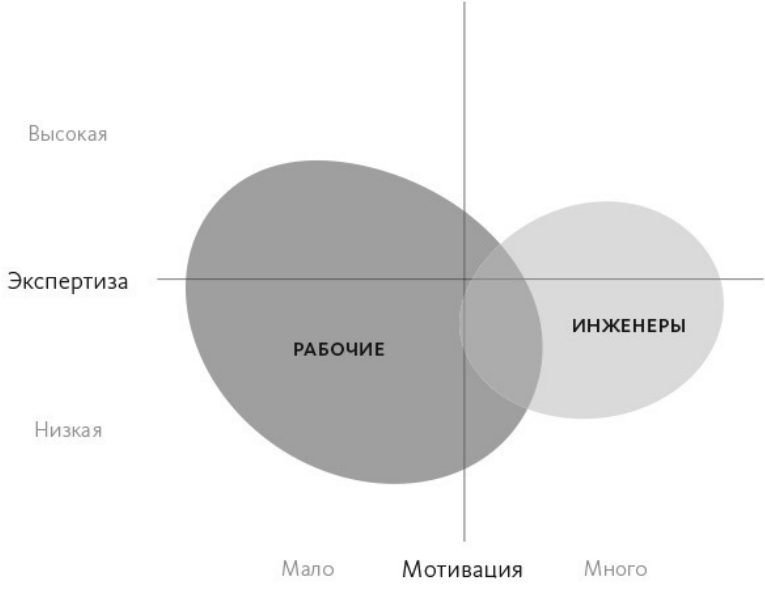
бой толпе разумно относиться как к «немного гоблинам», и чем больше толпа, тем больше там «гоблинской энергии». На стадионах выживают очень конкретные и доступные жанры искусства. Шопен, Гендель и лекции по квантовой физике не имеют шансов быть услышанными на стадионах.

«Волшебникам» нужно предлагать варианты решений. В продажах клиентов часто принуждают к дилемме: или – или. Есть вариант подороже и получше, есть вариант похуже и подешевле. Вам какой? Можно предложить третий, заведомо не подходящий вариант, но только чтобы склонить людей к более дорогому. Но четыре варианта – это много. Продавцы знают, что, как только ты начинаешь выкладывать на стол слишком много вариантов, люди начинают путаться, говорят «мне надо подумать», уходят и никогда не возвращаются. Однако, если они все же оказались способны разобраться, качество принятого решения очень высоко. Они купили то, что им на самом деле было нужно. «Волшебники» умные. Они способны разобраться в четырех вариантах. Если они нашли то, что им нужно, они покупают сразу много и посылают к тебе всех своих знакомых.

Что делать, если аудитория неоднородна?

Пожалуй, это даже нормально – аудитория никогда не однородна. Вам нужно нарисовать их в системе координат и расставить приоритеты. Кто для вас важнее? Что вы плани-

руете говорить одним людям, а что – другим? Сколько процентов вашего времени вы посвятите каждой из групп? Регулярно бывает, что спикера на конференции в первую очередь интересует не зал, а президиум. Но зал же нельзя бросить, правильно? Это значит, что большая часть его презентации будет сделана для зала, предположим, для «эльфов», но внутри будет небольшая презентация для «волшебников». Как всегда, это вопрос баланса.



Четыре вида коммуникации

Рискуя скатиться в эзотерику, я хочу предложить вам четыре «энергии», которые могут присутствовать в презентации. «Энергия» – это режим коммуникации, тип отношений с аудиторией, это намерение, которое за коммуникацией стоит. Это способ двигать аудиторию по доске «мотивация – экспертиза». Теоретически, в каком бы состоянии вы людей ни встретили, вы делаете сначала что-то одно, потом что-то еще, потом что-то третье, и вуаля! – они «волшебники». Для меня это чем-то похоже на первоэлементы, из которых, как верили древние «волшебники», все складывается: огонь, земля, вода и что-то там четвертое.

Например, есть такой режим – «информирование», жанр обычно называют «лекция» (подробнее о жанрах в целом и об этом жанре в частности – в следующей главе). Он работает на «хоббитов» – и только на «хоббитов», и именно он превращает их в «эльфов». Я понимаю, что это звучит так, как будто речь идет об алхимии, но так работает вся наша система высшего образования. Она берет людей в состоянии юношеского энтузиазма и делает их знающими – и уставшими. Так вот, информирование можно «добавить» в любую коммуникацию. Точно так же можно «добавить» любую из оставшихся трех «энергий».

Наша задача как коммуникаторов – используя эти «энер-

гии», двигать людей в правый верхний угол, чтобы они становились «волшебниками». Чем ближе к правому верхнему углу, тем меньше нужно двигать и тем больше – приглашать. Насильно «волшебником» не станешь. Так это работает. Эти режимы открыл не я: это сделали Карл Бюлер, немецкий психолог и лингвист, и его ученик Карл Поппер – один из величайших философов прошлого столетия, с формулы которого эта книга началась. Если вы никогда не слышали про Поппера, я очень рекомендую почитать какие-нибудь его работы: Поппер – настоящий гений.

Поппер и Бюлер были эволюционистами, и они смотрели на язык как на динамический процесс, протяженный во времени. Они выделяли в этом процессе сначала три (Бюлер), а потом четыре (Поппер) стадии эволюции. Первая стадия – эмотивная, или экспрессивная. Как вы, наверное, уже догадались, речь идет о выражении эмоций. С небольшой натяжкой можно сказать: это то, что Аристотель называл «пафосом». Цицерон в «Ораторе» выделял три стиля речи, он не дал им названий, но по порядку это первый. Я буду называть это «развлечением».

Развлечение

Суть приема в том, чтобы выражать свои эмоции и тем самым вызывать у окружающих людей эмоции. Эмоции передаются, и они, как говорят, заразительны. Вполне вероятно, что эмоции есть не только у людей, но и у животных. Мы

вполне можем сказать, когда собака радуется или грустит, и это часто радует (или расстраивает) нас. Достаточно часто, чтобы сказать: эмоции не просто «заразны», они способны проходить межвидовой коммуникационный барьер!

Выражать эмоции – то, чему учат на курсах актерского мастерства, стендапа, пантомимы, импровизационной комедии. Это надо уметь делать. Не овладев этим навыком, вы окажетесь заперты где-то наверху матрицы «мотивация – экспертиза», в академической «башне из слоновой кости». Ваша аудитория останется слишком ограниченной, и вы не сможете развиваться, оттачивая мастерство в публичных выступлениях. Ваши провалы будут слишком частыми и болезненными, а ведь уметь использовать развлечение как прием, а также быть способным перевести ошибку в шутку очень помогает в сложных, конфликтных ситуациях. Основных способов развлечения в публичном выступлении два: это юмор (он уместен и на слайдах) и рассказывание историй.

Продажа

Вторая стадия – сигнальная. Она тесно связана с эмотивной: как только одна птица научилась кричать, выражая свои эмоции, остальные птицы научились интерпретировать эти крики. Оказалось, что крики содержат полезную информацию о состоянии дел. В этот момент родилась коммуникация как двухсторонний процесс. Как только остальные птицы на-

учились понимать сигналы, первая птица может управлять ими, издавая сигналы.

На этой стадии появляются собачьи просьбы вроде: «Дай поесть», «Надо поиграть сейчас» и «Срочно пойдем гулять, иначе катастрофа неминуема». Я не буду пока проводить границу между предложением, просьбой и приказом, хотя, конечно, это важные различия. Пока все это – мотивационные послания с целью повлиять на партнера по коммуникации. Это то, что в бизнесе часто называется «продать».

Продать – не обязательно продать вещь за деньги. Это может быть продажа идеи или нового способа действий. Например, HR-специалист хочет, чтобы коллеги в установленный законодательством срок подавали заявления на отпуск, и поэтому создает коммуникативный сценарий, живописующий ужасы, которым подвергнет компанию трудовая инспекция, если документация окажется не в порядке. Этот сценарий может быть реализован в письме, личном разговоре, презентации. Так или иначе, это продажа. Автору важно, чтобы люди, взвесив за и против, склонились на его сторону. Чтобы они поверили, загорелись идеей – насколько это вообще возможно в данном случае – и сделали то, что он хочет.

Информирование

Эту функцию Бюлер называл дескриптивной, описательной. Ею обладают только высшие социальные существа, например пчелы. Серьезно, пчелы способны описывать другим

пчелам место, где много цветочной пыльцы и нектара. Они делают это, «танцуя» перед другими пчелами и показывая своими движениями направление, расстояние и объем природного ресурса. Направление указывается очень точно, но относительно улья – поэтому, пока пчела «танцует», можно немного развернуть улей и весь пчелиный рой улетит за пыльцой не туда. Я не шучу, ученые на самом деле это проверяли. Нет, я не знаю, что в результате случилось с той пчелой, которая «танцевала».

Стайные мартышки верветки способны с помощью голоса не только предупреждать сородичей о хищниках, но и сообщать, какой именно хищник угрожает стае. Это важно, потому что разнится способ действий: от хищных птиц нужно прятаться под деревья, от змей, наоборот, залезать на деревья, от леопарда нужно лезть на тонкие ветки, откуда он упадет, – и т. д.

Актерская игра может быть выразительной – или невыразительной, подача сигналов может быть эффективной или неэффективной. Добился человек своей цели или нет? В мире «продажи» это критерий успеха. В мире информирования основной критерий – истинно или ложно. Здесь коммуникацию начинают оценивать по содержанию. Ни одна пчела не хочет лететь неизвестно куда и не найти там ни пыльцы, ни нектара.

Чистое информирование работает только в стабильных иерархических структурах. Если мотивация не заложена

внутрь выступления, если никто не пытается обратиться к эмоциям слушателей, получается скучно. Но это не проблема, если мотивация есть за пределами выступления. Пчелы не критикуют «хореографию» и «технику исполнения» других пчел. Не встают и не уходят посреди «танца», громко хлопая сиденьями. Они смотрят «танец» не ради его эстетических достоинств, а ради получения правдивой информации. В университете студенты высиживают скучные лекции, потому что они знают, что иначе зачет не сдать. В компании сотрудники могут слушать скучные презентации – ведь им известно, что от этого зависит успех их работы, ну и, разумеется, «если вы будете успешны, мы дадим вам бонус и повысим вас, а если не успешны, нас всех уволят». Некоторые люди готовы терпеть скуку ради будущих наград или из страха наказания. Символ информирования – дерево, потому что дерево иерархично; именно так организован коллектив, и так же должна быть организована информация.

Диалог

Если задача информирования – передача правдивой информации, то задача диалога – ее поиск. Мы ищем истину в диалоге. Это попытка принять совместное решение в надежде, что одна голова хорошо, а две (три, восемь) – лучше.

Это наивысший и самый сложный из всех жанров. Преподаватели бизнес-школ – как правило, опытные и высокооплачиваемые спикеры – используют именно этот стиль. В

основном они не информируют, не продают, не развлекают – по крайней мере, они не делают ничего подобного большую часть времени. Они задают вопросы, слушают ответы – и задают новые вопросы.

Несколько лет назад у меня была презентация, которая называлась «Пожалуйста, перебивайте меня». В ней я пытался заявить о начале новой эры: эры горизонтальной коммуникации, где у спикера нет подиума и кафедры и где мы все равны. Люди начали пользоваться этим приглашением, и довольно быстро я понял, насколько это сложная работа.

Диалог по природе своей непредсказуем. Казалось бы, я сделал домашнюю работу, продумал самые очевидные возражения на мои аргументы и могу на них ответить. Но как быть, если произойдет что-то, что я не просчитал? Спикер может позволить себе диалог, только если он умеет хорошо управлять аудиторией, то есть когда он уже умеет развлекать, мотивировать и информировать. Диалог – это жанр настоящего ученого, эксперта, который знает, чего он не знает, и готов исследовать свое незнание при других.

Именно об этом жанре Цицерон писал две тысячи лет назад: «Речь философов расслаблена, ‹…› она чужда мыслей и слов, доступных народу, ‹…› в ней нет ни гнева, ни ненависти, ни ужаса, ни сострадания, ни хитрости, она чиста и застенчива, словно невинная дева. Поэтому лучше называть ее беседой, чем речью». Он называл это «речь философов», но мы можем называть ее «речью ученого». Две тысячи лет

назад эти слова были полными синонимами, и слово «философ» тогда означало не «преподаватель кафедры философии», а просто «любитель мудрости».

Постановка целей

Большая часть проблем с презентациями – ошибки с выбором цели. Дело не в том, что люди не получают того, что они хотят. Дело в том, что они не того хотят!

Например, нельзя ставить цель «проинформировать» людей, которые не мотивированы тебя слушать. То есть хотеть-то можно, только ничего хорошего из этого не выйдет. Поэтому полезно сначала подумать о цели, потом об аудитории, затем – о своих возможностях и о своем материале, ну и наконец – еще раз о цели. От тех ли людей и того ли я хочу? Смогу ли я этого добиться? Какие у меня основания этого хотеть?

Есть четыре возможные цели:

Цель	Показатель	Как я пойму, что успех достигнут?
Развлечь	Позитивные эмоции	По смеху, аплодисментам, лицам людей. Кто-нибудь подойдет и скажет: «Круто, чувак, вау» или: «Ну вы даете, Сергей Сергеич, не ожидали мы от вас такого»
Продать	Действие	Люди согласятся: то, что я предлагаю, нужно сделать, после чего пойдут и на самом деле сделают это. «Вдохновить» — это то же, что и продать, только чуть менее конкретно. «Вдохновить» — значит «продать» проблему или вызов, но не конкретный способ решения
Проинформировать	Запоминаемость	Если в конце выступления — или через неделю — горизонт нужно определить, — я задам аудитории контрольные вопросы, то аудитория сможет правильно на них ответить. Наоборот, если я задам эти вопросы в начале выступления, ответить правильно они не смогут
Найти ответ, принять совместное решение	Решение по поводу конкретной проблемы. Ответы на вопросы — но иногда и просто ощущение, что «хорошо поговорили»	У меня есть вопрос или набор вопросов, которые важны для меня и на который аудитории было бы интересно вместе со мной поискать ответы. Если вопрос не срочный, мы можем не найти окончательных ответов, но в итоге у всех или большинства участников должно остаться ощущение, что время прошло не зря. Возможно, в процессе кто-то найдет ответы на какие-то другие вопросы

Цели очень связаны с жанрами, но не привязаны к ним жестко. Если в рамках жанра «развлечение» поставить цель «развлечь», у вас получится обычное эстрадное выступление. Если поставить цель «развлечь» в рамках жанра «диалог» – это потребует от вас куда более обширного репертуара, совсем других способностей к импровизации, других ожиданий со стороны аудитории. Однако это возможно.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.