

# Содержание

Введение	9
----------	---

## Глава 1

Закон целеполагания	15
Конструктивная цель	16
Создаем цель с AIDA	17
Фильтр цели	19
У меня нет цели. А если найду?	20
Эффект целеполагания	21

## Глава 2

Закон понимания аудитории	25
Изучаем аудиторию	26
Квадрат подготовки	28
Общий язык	33
Трудные участники	34
Закон понимания аудитории в жизни	36

## Глава 3

Закон основной мысли	39
Как сформулировать ключевое сообщение	40
Критерии ключевого сообщения	42
Закон основной мысли в жизни	44

**Глава 4**

Закон структуры	49
Ленивый мозг	49
Части речи	52
Структуры для разных типов выступлений	58
Закон структуры в жизни	63

**Глава 5**

Закон аргументации	67
Зачем нужна аргументация	67
Рацио и «эмоцио»	69
Ценности	73
А что в жизни?	76
Дебаты	77

**Глава 6**

Закон сторителлинга	81
Сила истории	81
Почему мы так любим истории и что такое сторителлинг?	85
Как рассказывать истории?	87
Где брать истории?	90
Что поможет сделать историю яркой?	93
TED-речи: истории, которые меняют мир	94

**Глава 7**

Закон обратной связи и вопросов от аудитории	99
Почему вопросы — это не страшно, а хорошо?	99
Как подготовиться к вопросам?	102
Алгоритм ответа на вопросы	108
Вопросы к аудитории и обратная связь	115
Как собрать обратную связь от слушателей?	116
Как искусство задавать вопросы помогает в повседневной жизни?	117

**Глава 8**

Закон формы	121
Что внутри, то и снаружи	123
Жесты	127
Ходить со смыслом	129
Голос, или Как вы звучите	130
Артикуляция	131

**Глава 9**

Закон призыва к действию	135
Как делать призывы?	138
Спикер должен вести к светлому будущему	141
Призыв к действию в жизни	144

**Глава 10**

Закон тайминга	147
«Коротенько... минут на сорок»	148
Чувство времени	151
 Заключение	 154



## Введение

В детстве у меня было три мечты: я хотела быть диктором телевидения, учителем и писателем. Я писала в тонких тетрадках стихи и рассказы, играла с куклами в школу, записывала с подругами на аудиокассеты видеопрограммы а-ля «Утренняя почта», где была ведущей. Во время учебы на географическом факультете МГУ я начала работать в кадровом агентстве, а в 2000 году я попала на свой первый в жизни тренинг — по продажам. Меня впечатлил бизнес-тренер: очень понравилось, как легко и свободно он говорил на публику!

Конечно, меня привлек «тренерский» образ жизни: ездить по стране и даже за рубеж, работать по гибкому графику. Но особенно сильно меня заворожала способность бизнес-тренеров передавать знания, побуждать участников применять новые инструменты и менять свое поведение, улучшая показатели работы. Так моя детская мечта об учительстве превратилась в цель стать тренером.

А потом она реализовалась. На тренера я обучилась в 2007 году и уже с того года стала практиковать.

Что касается ораторства, то все началось в 2000 году. Я искала, где бы мне попрактиковать английский, и оказалась в «Тост-мастерс Интернешнл» — международном сообществе клубов публичных выступлений. Сообщество зародилось в 1924 году в США. Изначально участники встречались за обедом и произносили речи, похожие на тосты, — отсюда название. В Россию система клубов пришла в 1989 году, сейчас в нашей стране действует

девять клубов на разных языках. Сегодня «Тостмастерс» — это площадка для тренировки лидерских качеств, навыков коммуникации и ораторского мастерства. «Тостмастерс» — некоммерческая организация, вся деятельность тут строится на общественных началах и чистейшем энтузиазме. Это отличная среда для возвращения лидерских качеств: умения договариваться, гибкости и строгости, убеждения, ответственности. В подразделениях клуба в других странах я увидела известных спикеров, достигших впечатляющих высот ораторского мастерства, а вместе с ними профессионального и личного развития. Иностранные коллеги стали приглашать меня на свои мероприятия — выступить, провести семинары. Новые горизонты открыли мне еще одну задачу, а следом и компетенцию — адаптировать свою речь под другие культуры.

Я одновременно развивалась как тренер и как оратор, но мне долго не приходило в голову соединить эти два мира. В 2012 году мне предложили провести тренинг по публичной речи для компании Fujitsu Siemens. Опыт оказался удачным, я вдохновилась и стала думать о том, чтобы запустить собственный проект.

А к 2014 году я выиграла внутри клуба всевозможные конкурсы и взяла высшие награды, была в жюри, сама проводила конференции и готовила спикеров к выступлениям на внутриклубных конкурсах, где они брали призовые места. И осенью 2014 года, съездив в Европу поучиться тренерству по ораторскому мастерству, я запустила свой четырехдневный тренинг. Слушатели приходили в основном по сарафанному радио, проект рос и вскоре получил название «Лаборатория публичной речи и коммуникации Step2Future», которое он вместе с доменным именем унаследовал от коучингового проекта «Шаг в будущее», созданного мной в 2009 году.

Так сбылись мои мечты о голубом экране (согласитесь, у диктора телевидения и оратора много общего!) и преподавании.

Тренерство и регулярный выход на сцену многому меня научили. Например, я получила навыки ассертивности — научилась держать границы, сохраняя при этом хорошие отношения с людьми. Вообще, я бы сравнила публичные выступления

с экспресс-терапией, при которой проблемы решаются через конкретные действия. Возьмем неуверенность в себе и потребность получать одобрение и похвалу. Когда выступаешь, ты не можешь нравиться всем, твои идеи могут встретить восторг не у всего зала, и это нормально. Раз за разом преодолевая желание быть понятым и принятым всеми, ты тренируешь стойкость и способность отделять свою самооценку от мнения аудитории. При этом ты учишься принимать тот факт, что у каждого своя картина мира, отличная от твоей, своя собственная жизненная парадигма.

Я выхожу на сцену не для того, чтобы понравиться, а для того, чтобы заразить идеей, вложить ее в головы слушателей и учеников, побудить их к действию. Когда люди говорят, что их впечатлило выступление или тренинг, я, конечно же, очень радуюсь. Это нормально, с доисторических времен в нас заложено стремление нравиться, чтобы не выгнали из пещеры на мороз. Но главная задача спикера — быть правильно услышанным. Мы выходим на сцену для того, чтобы транслировать идеи и мысли, а не сомнения или рефлексии. А что нужно в первую очередь, чтобы сказать именно то, что мы хотим? Четко понимать цель выступления. Тренируя этот навык, мы распространяем его и на жизнь вне сцены.

Если мы не знаем, чего мы хотим от общения, проблемы в коммуникации неизбежны. Когда же мы начинаем коммуникацию с точной, осознанной целью, мы обычно получаем именно то, что нам нужно. Но чтобы донести то, что мы хотим, у нас есть «только миг» между выходом на сцену и финальными аккордами речи. У нас нет возможности бегать после выступления за слушателями и пытаться «договорить» мысль, объяснить, оправдаться, позвать каждого «на кружку чая», чтобы продолжить словесную гимнастику. Поэтому мы должны хорошо обдумать слова, которые скажем в отведенное нам для выступления время.

Навык подбирать нужные смыслы и облекать их в нужные фразы прекрасно помогает избегать хаоса в жизненных отношениях. Как известно, слово не воробей, оно вылетит и успеет ранить, а потом будет сложно доказать, что сказал не то, о чем думал и что хотел.

Вернемся к третьей моей детской мечте — к писательству. В 2020 году мы с Кириллом Гиренковым, моим партнером по проекту и жизни, издали блокнот для подготовки к выступлениям. Мне казалось, что это очень практично, а очередная книга по публичным выступлениям миру не нужна. Но уже через год я создала в своем компьютере файл «Книга» — и написала первые абзацы.

Во-первых, к тому времени у меня сложился авторский, самобытный подход к обучению. Я училась ораторскому мастерству на многочисленных европейских конференциях «Тостмастерс» и на специальном двухдневном тренинге в Варшаве — у Джона Циммера, Флориана Мюкка, Оливии Шофилд. Я изучала компетенцию влияния и харизму в Германии у Андреаса Борнхойсера, системное организационное консультирование и коучинг в Австрии у Экарда Кёнига и Герды Фольмер. В России я училась у Игоря Родченко, Радислава Гандапаса, Игоря Незовибатько, проходила тренинг тренеров в «Бюро Акцент», окончила магистратуру по программе «Бизнес-педагогика» у Натальи Жадько. Это значительно расширило мой кругозор, и я научилась консолидировать разные подходы из разных систем, добавляя свой опыт и свое видение, основанные на годах тренерской и ораторской практики.

Я выходила на сцену с самыми разными форматами речей. Я готовила к выступлениям людей из совершенно разных сфер — от розницы до нефтянки, от фермы до ИТ, от госслужбы до сообществ предпринимателей, — а группы, которые я обучаю, не походят друг на друга ни уровнем, ни опытом, ни задачами. Постоянная практика выкристаллизовала мой собственный стиль, у меня появились собственное понимание того, как нужно обучать людей выступать, и свой подход. И я поняла, что, раз у меня есть собственная система, пора облечь ее в книгу.

Во-вторых, я осознала свою миссию — учить людей гармонично проявлять себя, быть собой, а не играть чужие роли — и на сцене, и в жизни. Этому весьма способствует прямая коммуникация, которой учишься, получая опыт выступлений. Когда человек может транслировать себя подлинного, донося свои собственные идеи — он счастлив, он больше не должен «угрюмо



сидеть в углу», он являет себя миру! Выступления учат **выходить на диалог, а не на сцену**, ведь мы давно не в римском театре, а в аудиториях. Ораторство помогает говорить с людьми, слушать и слышать, чувствовать людей и быть эмпатичными. Выстраивая модель отношений «спикер — аудитория», мы учимся строить отношения с собой и людьми вокруг нас.

Я написала эту книгу для того, чтобы рассказать вам, как строить свою речь: на какие законы нужно опираться для того, чтобы эффективно выступать, чувствуя себя гармоничным и счастливым, и экологично достигать своих целей на сцене и в жизни.

Как я уже сказала, файл «Книга» появился в 2021 году. Но взять планку с наскака не вышло: в 2021–2023 годах я училась в магистратуре Московского городского педагогического университета и корпела над дипломом, так что закончить книгу удалось только в 2024 году. И вы, дорогие читатели моей первой книги, свидетели того, как исполнилась моя третья мечта — стать писателем.

Приятного чтения! И не забывайте свои заветные мечты, а я постараюсь показать вам, что публичные выступления — хороший способ добиться их исполнения.

1

Г л а в а

# ЗАКОН ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Начиная, представляйте конечную цель.

**Стивен Кови.  
Семь навыков высоко-  
эффективных людей**

Цитату из эпитафии я использую в начале тренинга, когда мы говорим о первом шаге подготовки к выступлению. Еще я люблю слова Сенеки: «Если у корабля нет цели, то у него не будет попутного ветра».

Что же может служить попутным ветром человеку, который выступает публично? Очевидно, что публичное выступление — это большой стресс, ведь выйти один на один с большой аудиторией, удержать ее внимание и повести за собой непросто. Достоинство выступить помогает внутренняя уверенность, которая, как компас, удерживает нас в стрессовой ситуации. Страх и неуверенность, с которыми сталкиваются люди в ситуации публичных выступлений, связаны, прежде всего, с ощущением «я один, и на меня все смотрят».

Но есть и еще одна причина страха, неуверенности и... посредственных публичных выступлений. Неочевидная. Это — отсутствие цели. Казалось бы, мы давно научились постановке целей, умеем строить планы на неделю, освоили методологию SMART... Но на сцену люди часто выходят без цели. Обычно все, что у них есть, — это интуитивное понимание «зачем я иду выступать». Такая цель, к сожалению, обычно неконструктивна, ее недостаточно для успешной, яркой речи, и надежды, которые спикер возложил на выступление, остаются неоправданными.

---

## КОНСТРУКТИВНАЯ ЦЕЛЬ

Когда в начале тренинга я спрашиваю участников: «Какую цель вы ставите своим выступлениям?» — то чаще всего слышу: «Рассказать... Проинформировать... Впечатлить... Просто выступить — задание босса... Понравиться...»

Мало кто понимает, что это — не цели выступления. Это — процессы, с помощью которых можно достичь цели.

Формулировки «впечатлить» и «понравиться» можно назвать целями, но весьма сомнительными. Иногда спикеры впечатляют так, что слушатели теряют дар речи, а сам спикер теряет слушателей. Ведь впечатление может быть и отрицательным, но даже положительное впечатление не обязательно приводит к позитивным изменениям в бизнесе. Впечатлять ради впечатления не имеет смысла.

Мне больше нравятся такие формулировки, как «убедить» и «продать», но и это не настоящие цели публичного выступления. Что с ними не так?

Дело в том, что эти формулировки ориентированы на самого спикера. Но выступления делаются для аудитории, а значит, именно на нее нужно перенести фокус. Правильный вопрос для постановки цели звучит так: «Что должна сделать аудитория после моего выступления?»

Наша цель всегда лежит за пределами выступления. Что будет, когда я закончу речь? Что сделают люди? Мы же не хотим, чтобы нашу речь просто забыли, — в противном случае не стоило бы тратить энергию для выхода на сцену.

Когда мы обсуждаем этот подход, участники тренинга начинают говорить: «Моя цель в том, чтобы люди узнали, заинтересовались, согласились...»

Это уже хорошо. **Но еще лучше, когда цель отражает конкретное действие:** чтобы люди купили, подписали договор, проголосовали.

Готовясь к выступлению, важно четко определить, каких изменений в сознании аудитории вы хотите добиться и какое

действие слушатели будут готовы совершить после того, как вы закончите речь.

Вот примеры конструктивных целей выступления:

- Я хочу, чтобы совет директоров одобрил мое предложение и выделил на него бюджет.
- Я хочу, чтобы аудитория записалась на наши курсы.
- Я хочу, чтобы актив подъезда согласовал ремонт фасада.

---

## СОЗДАЕМ ЦЕЛЬ С AIDA

Хорошо формулировать цели помогает модель потребительского поведения AIDA, на которую ориентируются в маркетинге и продажах. Когда клиент знакомится с продуктом или услугой, сначала возникает внимание (Attention), потом интерес (Interest), затем желание (Desire) и, наконец, действие (Action).

Наглядно этот путь можно изобразить с помощью физических волн (рис. 1).



Рис. 1. Модель AIDA

«Я хочу, чтобы слушатели задумались о... / обратили внимание на...» — это **цель первого уровня — внимание (A — Attention)**.

Как вы думаете, при такой постановке цели какой процент аудитории «осуществит мечту» спикера и обратит внимание на то, что он предлагает? Я очень порадуюсь, если половина. Если оратор — один из выступающих на конференции и не уделит должного внимания подготовке к своей речи, для многих слушателей она останется белым шумом. Такие цели не подходят для публичного выступления.

Поставив **цель второго уровня (I — Interest)** — чтобы у слушателей возник **интерес**, — вы сможете привлечь лишь часть публики (надеюсь, большую). При этом некоторые слушатели останутся на первом уровне: уделят вам немного внимания, а через секунду переключатся на что-нибудь более важное для них, например на мысли об обеде. Что такое интерес? В нашем переполненном информацией мире интерес невероятно сложно привлечь и легко потерять. Нет интереса — и вот ваша речь уже безвозвратно канула в Лету.

Лучше, когда ставят **цель третьего уровня (D — Desire)**: «Мне нужно, чтобы они захотели сделать...» Наверное, вы уже догадываетесь, что это еще более сильная цель, с ее помощью вы создадите речь, которая обратит на себя внимание, заинтересует большую часть аудитории и вызовет у некоторых слушателей желание сделать то, что вы предлагаете. И это прекрасно! Теперь важно, чтобы люди не только захотели того, к чему вы призываете, но и сделали это.

Чтобы речь зазвучала действительно сильно, важно ставить **цель четвертого уровня (A — Action)**: «Я хочу, чтобы после выступления аудитория сделала...» Если вы поставите себе цель побудить аудиторию к действию, то гораздо больше людей в зале окажется на всех уровнях модели AIDA. Часть слушателей обязательно сделает то, к чему вы призываете.

Когда вы идете выступать, смело проговаривайте для себя желаемое действие аудитории и ставьте цели уровня действия. Отбросьте формулировки «проинформировать» и «заинтересовать». Для этого есть интернет и пресса, но и они не ограничиваются одним лишь информированием.

---

## ФИЛЬТР ЦЕЛИ

Цель спикера — двигать людей к изменениям. А речь — это средство.

Правильно сформулированная цель — это **акселератор подготовки**. Она придает скорости всему процессу работы над выступлением, так как помогает вам сосредоточиться на главном и отбросить все лишнее.

Что будет, если не поставить цель? Самые разнообразные последствия, от полного ступора в процессе подготовке («Я не знаю, о чем говорить!») до хаоса на выступлении, когда спикер не может остановиться на действительно важных аргументах и выкладывает аудитории все, что у него на уме.

Цель:

- Меняет точку приложения внимания. Вы прекращаете пекься о себе: «Достаточно ли я хорош? Смогу ли я убедить? Примут ли меня?» Ваше внимание автоматически переключается на аудиторию: «Кто они? Что им важно? Как принести им пользу?»
- Служит своеобразным фильтром для аргументов, которыми вы хотите наполнить выступление. Она, как внутренний цензор, определяет, какой материал взять в выступление, а что больше подойдет для другой речи в ином контексте. Каждый раз, работая над выступлением, возвращайтесь к цели и спрашивайте себя: «Помогает ли мне достичь цели то, что я хочу сказать?»
- Содержит необходимое действие, а значит, помня о цели, мы не скомкаем заключение, а точно скажем аудитории, чего мы от нее хотим (подробнее об этом в главе 4 «Закон структуры» и главе 9 «Закон призыва к действию»).

Когда ставим себе цель «убедить», «продать», «проинформировать», все аргументы будут казаться подходящими, потому что в этом случае мы сосредоточены на себе. Когда же мы говорим: «Они поверят», «Они купят», «Они будут знать», мы становимся

более разборчивыми в аргументах. Мы учитываем, что подходит, а что нет, потому что наш фокус направлен на тех, для кого мы выступаем. Здесь мы немного забегаем вперед, но, как я узнала из книги Алана Пиза «Ответ»<sup>1</sup>, лучше всего мы усваиваем то, что слышали шесть раз. Поэтому не страшно, если вы еще раз прочтаете об этом в главе 2, когда мы будем говорить об аудитории.

---

## У МЕНЯ НЕТ ЦЕЛИ. А ЕСЛИ НАЙДУ?

Мне часто задают вопрос: «А если у нас отчетное собрание? Это же не новый проект и не продажа. Может, наша цель действительно — просто проинформировать?»

Мой ответ — всегда искать цель в действии.

Для чего вы выступаете? Чтобы ваше руководство:

- Увидело результаты?
- Осознало, что ваш отдел хорошо работает?
- Выделило вам материальную премию?
- Ставило вас в пример остальным?
- Направило на важную конференцию?

Вариантов в действии может быть много, дайте волю фантазии!

Возможно, вам не подходит формулировка цели «чтобы руководство решило поощрить материальной или нематериальной мотивацией ваш отдел», потому что для вас важнее, что вы делаете передовой продукт для людей или осуществляете важную процедуру, которая помогает компании процветать? Хорошо, пусть ваша цель выглядит как «чтобы руководство поддержало нашу деятельность — бюджетом, влиянием и другими ресурсами». Ищите действие! И да пребудет с вами Сила.

Как разработчики игр, мы регулярно посещаем игровые мероприятия в разных городах — фестивали, марафоны. Там мы

---

<sup>1</sup> Пиз А., Пиз Б. Ответ. Проверенная методика достижения недостижимого. — М.: Бомбора, 2019.



представляем наши игры, общаемся с приятными людьми, знакомимся с красотами местности и историческими объектами. Раньше я не была сильно сосредоточена на выгоде от поездок — я воспринимала их как возможность развлекаться и попутешествовать. Такова была моя цель, и я ее достигала, как мы уже обсуждали выше.

Но в 2022 году, когда возникли сложности с заказами и финансами, я поняла, что мои поездки должны приносить прибыль. Я сформулировала намерение: «Хочу, чтобы в этом регионе появился ведущий “Риторического покера”». Я держала в голове это намерение в каждой коммуникации с организаторами и игроками. В итоге три поездки — в Воронеж, Симферополь и Ижевск — увенчались успехом: я продала игру в каждый из этих городов.

Итак, важнейший шаг в подготовке — это постановка цели. Сосредоточьтесь на желаемых **действиях аудитории**. Как видите, в этом правиле два ключевых слова: действие и аудитория. Спрашивайте себя с пристрастием: «Что аудитория должна сделать после моего выступления?»

Обязательно ищите и формулируйте конкретное действие — неважно, глобальное оно или совсем небольшое. Цель поможет подобрать материал и конкретные слова к выступлению.

---

## ЭФФЕКТ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Правильно поставленная цель помогает подготовить выступление, которое помогает достичь этой цели. Вам кажется, что моя мысль пошла по кругу? Однако именно так это и работает:

Цель → выступление → целевое действие.

Цель выступления = целевое действие аудитории.

Приведу типичный пример.

---

В 2018 году я работала с руководителем налоговой инспекции одного из районов Московской области, назовем его Дмитрий. Дмитрию нужно было выступить перед комиссией и, во-первых,

рассказать, как идет сбор налогов (спойлер: плохо); во-вторых, показать, что данная инспекция усердно работает над улучшением ситуации; в-третьих, донести мысль о том, что комиссии не стоит постоянно отвлекать инспекцию от работы, поскольку подготовка к встрече с комиссией занимает много ценного времени.

Мы сформулировали цель: «Чтобы комиссия поняла, что со сбором не все просто, но работа идет, и все улучшится».

По основному образованию Дмитрий — юрист, и юрист очень квалифицированный, поэтому он мастерски владеет канцеляритом. Его текст был настолько сложен и многосложен, что с ходу было непонятно, о каких налогах он говорит — о собранных или еще нет. Мы активно поработали и заменили обороты вроде «нами были предприняты меры по сбору налогов в размере...» на короткие «мы собрали...». Слушатели были впечатлены. Члены комиссии подходили пожать ему руку: «Мы поняли, что у вас все сложно, но верим, что вы справитесь». Дмитрий был удивлен, он не ожидал такого эффекта. А это был эффект целеполагания.

---

Цели нужно ставить максимально точно. Существует ряд систем целеполагания, например: методология SMART, которая учит ставить конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и привязанные к времени цели, или инструмент «Колесо баланса», который позволяет ставить цели для различных сфер жизни.

Но часто ли мы ставим цели для коммуникаций? Задаемся ли вопросом, например, зачем идем в ресторан на встречу с друзьями или подругами? Скорее всего, нет, мы просто собираемся хорошо провести время. Но дружеские встречи сегодня стали редкостью, и, если мы не ставим цели для таких спонтанных коммуникаций, мы можем упустить что-то важное: что-то не сказать, что-то не сделать, — а ждать возможности восполнить пробел придется долго и мучительно. Да, в спонтанном бесцельном общении есть своя прелесть, но постановка целей делает его более осознанным.

Кстати, в этом контексте я чаще всего говорю не о целях, а о намерении, например: хорошо провести время и узнать у подруг интересные места для культурного времяпрепровождения

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)