**Психология публичных выступлений**

Борис Михайлович Мастеров, кандидат психологических наук, руководитель программы Института профессионального роста, эксперт Института Открытого общества.

Каждому руководителю приходится работать с большим объемом информации и доносить определенную ее часть до своих сотрудников. Процесс работы с текстом достаточно сложен. От его продуктивности во многом зависит эффект воздействия на аудиторию.

Выступления в организации обычно непродолжительны. Выступления, сообщения различного рода — это, скорее, процесс, обеспечивающий эффективное выполнение основной задачи.

Задача выступающего — как можно более точно донести свои идеи до аудитории. Если этого не произойдет, рабочее время потеряно зря. Чтобы выступление было качественным, процесс подготовки к нему должен длиться примерно в два раза больше, чем само выступление. Так, если оно рассчитано на час, то серьезная подготовка к нему займет не менее двух часов. Время подготовки уменьшается, если проводится рабочее собрание, на котором новая и сложная информация аудитории практически не преподносится, и увеличивается, если выступление имеет достаточно сложную структуру, аудитории сообщается большой объем важной, полезной и трудной к усвоению информации.

При планировании выступления необходимо проработать следующие этапы:

1. Сформулируйте конкретную цель выступления одним предложением. Постарайтесь сформулировать ее как можно яснее, избегая расплывчатых, общих ответов. Цель вашего выступления может быть сформулирована так: «Выяснить, кто из сотрудников отдела сбыта будет участвовать в тренинге, который будет проводиться с... по... на базе...», — но не так. — «Определить, как сотрудники относятся к повышению квалификации».

Задайте себе вопрос: «Что я стремлюсь сообщить аудитории?» Цель выступления станет критерием, по которому вы будете проверять все, что может быть включено в него.

2. Определитесь относительно аудитории. Вы организуете выступление с определенной целью, но ваша аудитория также имеет свои цели, интересы, мнения и т.д. Чтобы эффективно донести материал, необходимо понять слушателей. Поэтому определите цели, ожидания и ценности предполагаемой аудитории. Данная задача особенно важна, если вы выступаете перед незнакомыми людьми.

Определите, сколько человек будет присутствовать на выступлении. Обычно выделяют три типа аудитории, различаемых по размеру:

малая аудитория (группа до 12-15 человек);

средняя аудитория (группа до 50-100 человек);

большая аудитория (больше ста человек).

Реакция каждого типа аудитории на выступающего различна, потому преподнесение материала также должно отличаться. Основная закономерность состоит в том, что по мере увеличения размеров аудитории она становится все более однородной. Специфика восприятия заключается в том, что сидящий отдельно человек обладает хорошей способностью к концентрации внимания на одном объекте, и, следовательно, быстрой обработке и синтезу информации. Ресурс его внимания сосредоточен на рабочем объекте (главном стимуле), периферические (второстепенные) стимулы внимание практически не притягивают. Человек, сидящий в компании других людей, находится в иной ситуации: его внимание фокусируется не только на рабочих объектах (например, обсуждении проекта), но и на периферических стимулах (слова, жестикуляция соседа, звук шагов, смех в противоположном углу зала в ответ на его слова, недовольное выражение лица начальника).

Второй нюанс: чем больше слушателей присутствует в зале, тем меньше они реагируют на информацию и больше — на человека, который эту информацию им презентует. Вывод: большая аудитория не годится для детальных и обстоятельных дискуссий. Маловероятно, что при этом смогут высказаться все желающие. С другой стороны, здесь гораздо труднее так построить доводы, чтобы аргументы выступающего были понятны всем присутствующим.

Работа с большой аудиторией достаточно сложна. Подумайте, действительно ли вам необходимо выступать перед большим залом. Может, стоит провести собрание для меньшего числа слушателей? Если же лучшим средством донесения материала является маленькая аудитория, а прийти на выступления хотят триста человек, рекомендуется разбить такую аудиторию на части и провести несколько собраний.

Важное отличие малой аудитории от большой заключается в том, что первая не сливается в одну безликую массу, реагирующую на выступающего как единый организм. Здесь каждый может вносить свои идеи в обсуждение, а если все время говорит один выступающий — это лишь подчеркнет его высокомерие и стремление монополизировать встречу. Если большая аудитория может задавать вопросы только тогда, когда вы попросите об этом (это гораздо удобнее и для выступающего, и для самих слушателей), то в малой аудитории необходимо пытаться наладить диалог и вовлечь всех присутствующих в дискуссию.

У малой группы существует один недостаток — ведущий тратит свое время и силы лишь для малого числа людей. Однако он компенсируется тем, что этих людей можно убедить в гораздо большей степени, чем большую аудиторию. В свою очередь ведущий гораздо чаще находится «под обстрелом» различных точек зрения, что предъявляет дополнительные требования к его компетентности, умению организовать неформальную атмосферу.

3. Установите, какое впечатление вы хотели бы в итоге оставить у аудитории.Решите, на что следует обратить внимание слушателей; придумайте, что сделать, чтобы они действительно это отметили и запомнили. Сформулируйте ключевую фразу, которую, по вашему замыслу, должны запомнить слушатели.

4. Решите, какие разделы включить в выступление и каково назначение каждого раздела. Разместите разделы в логическом порядке, учитывая время. Сделайте их достаточно короткими, чтобы увеличить период устойчивого внимания аудитории.

Психологи определили закономерности изменения внимания слушателей. Уровень внимания аудитории существенно изменяется в течение сорокаминутного периода. Сначала он высокий, затем, в первые десять минут, медленно снижается, потом снижается быстрее, а через тридцать минут достигает самого низкого уровня. С тридцатой по сороковую минуты уровень внимания повышается. В последние пять минут он наиболее высокий, хотя и не достигает первоначального уровня. Имейте в виду, внимание аудитории не повысится, если она не будет знать, что выступление близко к завершению.

Здесь можно привести следующие рекомендации:

Факты, которые по замыслу выступающего аудитория должна запомнить, должны быть в начале и в конце выступления. Особенно важны последняя иллюстрация и вывод в каждом выступлении. Их можно особо выделять длительной паузой после важного пункта.

Так как степень внимания после первых десяти минут снижается, то как раз с этого момента и до тех пор, пока она не начнет опять возрастать, особая роль отводится разнообразию структуры выступления и приемам, призванным разбудить интерес аудитории.

Перерывы — также важный момент. Если выступление занимает больше сорока минут, надо сделать перерыв. Если выступление длится больше полутора часов, лучше сделать два перерыва по десять минут, чем один на двадцать.

Пометьте разделы по степени важности буквами А, В, С, чтобы в случае необходимости скорее отсеять ненужную информацию. А — это то, что должно быть включено в выступление обязательно, В — то, что желательно включить, С — то, что хорошо сказать, если для этого останется время.

Обдумайте пути варьирования структуры выступления. Убедитесь, что каждый раздел заканчивается важным сообщением или промежуточными выводами.

5. При работе с текстом следует учитывать несколько особенностей устной речи. Независимо от темы выступления, плохо подобранные слова и выражения могут вызвать раздражение даже у самой заинтересованной аудитории.

Во-первых, можно записать на бумаге весь текст выступления и затем просто его зачитать. Но для большинства людей неприятно, когда им читают доклад, лишь изредка поглядывая в зал. Поэтому наилучший вариант — записать выступление тезисно и, выступая перед слушателями, заглядывать в конспект только по мере необходимости.

Во-вторых, разговорный и письменный языки значительно отличаются. То, что легко усваивается при чтении, при восприятии на слух может вызвать существенные затруднения. Если выбран вариант устного представления материала (что предпочтительней), то составлять выступление нужно с учетом ряда условий:

Все, что отдает напыщенной прозой, будет мешать коммуникации. Фраза: «Потребитель, очевидно, сталкивался с некоторыми неудачными образцами продукции нашего предприятия. В отдел поступило множество жалоб на плохое качество товара», — будет восприниматься на слух очень тяжело.

Знаки препинания при передаче речью выделяются паузами или соответствующими частями речи. Например, вместо двоеточия говорится «потому что»: не «нужно приступать к работе: осталось мало времени», а «нужно приступать к работе, потому что времени осталось мало».

Чаще используйте первое и второе лицо, реже — третье и неопределенную форму глагола. Такая форма высказываний придает личностную окраску тексту: «я хочу сказать, что все вы знаете, как трудно убедить покупателя выбрать тот или иной товар», а не «бывает трудно убедить покупателя выбрать тот или иной товар».

Используйте активный, а не пассивный залог: «мы хотим закупить новое оборудование для цеха», а не «нам требуется закупить новое оборудование для цеха».

Использование абстрактных существительных затрудняет восприятие. Говорите просто (как в анекдоте: «Пациент умер от амфибиотрофной асфиксии: жаба задушила»).

Избегайте специальных терминов, которые могут быть незнакомы аудитории.

Слова и предложения должны быть короткими. Не говорите: «В отдел кадров часто обращаются лица, достигшие пенсионного возраста, с вопросом о том, имеют ли они право выбирать между альтернативами выхода на пенсию и возможности перезаключения трудового договора». Гораздо проще и понятнее сказать: «Если вы желаете продолжать работу после достижения шестидесяти лет, дирекция готова обсудить это лично с каждым».

Важен порядок представления материала, ведь слушатели не могут еще раз посмотреть в начало предложения. Вместо фразы «в связи с изменением налогового законодательства вероятно увеличение цен на энергоносители, что отразится и на себестоимости нашей продукции» лучше сказать «себестоимость нашей продукции изменится, так как цены на энергоносители увеличатся».

Перед глазами аудитории нет текста вашего выступления. Если он достаточно сложный и содержит несколько частей, целесообразно каждую часть заканчивать выводами, а также заявлением и вопросом, позволяющим перейти к новому разделу. «Итак, мы рассмотрели ценовые предложения фирм-конкурентов. Наша теперешняя ценовая политика иная. Что же делать? Мы сузили возможности развития фирмы до трех вариантов. Сначала я вам кратко их напомню, затем мы по очереди обсудим. Первый вариант — ...»

Визуальные средства используются для дополнения того, что сообщает оратор. Основные визуальные средства — это слайды, видеозаписи, диаграммы. Не используйте визуальные средства без веских причин и не перегружайте выступление техническими приемами. Все, что включено в аудиовизуальный материал, должно быть хорошо видно и слышно каждому, и не должно дублировать текст выступления.

Готовя материал для выступления, не следует записывать его в виде развернутых предложений на больших листах бумаги. Необходимо выделить основные вопросы, которые будут освещены на выступлении и отметить места, в которых вы намерены привести тот или иной конкретный пример, иллюстрацию или обратиться к анализу своего практического опыта. Можно зафиксировать план на небольших четко пронумерованных карточках, в которых вы хорошо ориентируетесь. Важные моменты следует выделить ярким карандашом или маркером, чтобы без дополнительных усилий и траты времени сделать акцент в нужном месте выступления.

6. Проработайте весь проект выступления в поисках моментов, где интерес аудитории может понижаться. Убедитесь, что все изменения, которые вы вносите, чтобы повысить интерес, имеют отношение к предмету беседы. Выявите объяснения или аргументы, которые слишком длинны или сложны, и упростите их.

7. Если есть такая возможность, решите, где лучше проводить выступление. Если вы выступаете перед своим коллективом, это, вероятно, будет хорошо знакомое всем место. Если же собрание или презентация проводится «на выезде», необходимо заранее позаботиться о помещении. Незнакомое помещение значительно увеличивает тревожность не только аудитории, но и самого оратора.

Таким образом, все должны быть заранее проинформированы, где проводится собрание, а выступающему необходимо прибыть на место выступления как минимум за час, чтобы соответствующим образом организовать пространство: включить свет, расставить стулья, настроить аудио- и видеоаппаратуру, разложить раздаточный материал так, чтобы им можно было легко оперировать в ходе выступления.

При организации пространства выступления психологи рекомендуют избегать слишком просторных комнат. Если в зале на 100 человек присутствует всего 20, у аудитории создается ощущение оторванности друг от друга и от оратора. Если же, как часто бывает, кто-то из слушателей сядет в задних рядах, вам будет сложно поддерживать с ним контакт. Зал должен заполняться как минимум на 50 %. Если вы выбираете между залом, который чуть маловат, и тем, который слишком велик, выбирайте меньший. С другой стороны, если комната для выступлений достаточно мала, и есть вероятность того, что придет больше слушателей, чем запланировано, вам потребуется искать дополнительные стулья, а близкое присутствие чужих людей будет вызывать напряжение у аудитории.

При одинаковых задачах лучше выбирать зал квадратной формы. Узкое и глубокое помещение создает у присутствующих впечатление шоу, а широкое и неглубокое считается более неофициальным и удобным для вовлечения аудитории в дискуссию.

Проверьте, каково расстояние от вашего места до первого ряда. Если оно велико, придется передвинуть кафедру. Уточните, как слышен ваш голос. Одинаково хорошо вас должны слушать во всех концах аудитории. Вероятно, для этого придется использовать микрофон.

Советы по преодолению волнения

Чтобы преодолеть волнение, необходимо определить, с чем оно связано. Основные причины сверхволнения:

Недостаток опыта публичных выступлений.

Ваши индивидуальные особенности: застенчивость, робость, повышенная тревожность, неуверенность в себе.

Сомнение в том, что слушателям будет интересно.

Наличие в личном опыте случая провала.

Чрезмерное погружение в свои переживания.

Если ваше волнение связано преимущественно со слушателями:

выберите доброжелательного слушателя и говорите, как будто только для него (главное — научиться смотреть ему/ей в глаза);

как только почувствуете, что между вами и вашим доброжелательным слушателем возник контакт, слегка кивните ему/ей и переведите глаза на его соседа, установите контакт глазами с ним;

старайтесь научиться смотреть на слушателей открыто и доброжелательно;

научитесь улыбаться аудитории и получать ответные улыбки из зала.

Если ваше волнение связано с самим собой:

Нарабатывайте опыт выступлений: больше и чаще выступайте, задавайте вопросы, вступайте в коллективные дискуссии;

Путем проб и ошибок найдите свой оптимум — ваше внутреннее состояние, при котором вы достигаете успеха. Такое состояние у всех людей очень индивидуально: кто-то ощущает «радость полета», кто-то — сосредоточенность, концентрацию и волю, а кто-то должен немного волноваться, не допуская, однако, сверхволнения. Определите, что вы хотите сделать в процессе выступления, какой эмоциональный заряд послать аудитории, и т.д.

Перед выступлением «разогрейтесь» — поговорите с кем-то из слушателей, походите медленным шагом по аудитории.

Общие советы:

Примерно за день до выступления, в аудитории, где будет проходить собрание, устройте себе генеральную репетицию без свидетелей: пройдите к тому месту, на котором вы будете находиться, посмотрите в пустой зал, отработайте свою позу, голос, придумайте начало и концовку вашей речи и т.п.

Вечером перед сном попробуйте задать себе установку увидеть всю ситуацию во сне: как собираются слушатели, как вы проходите к месту выступления, как начинаете... Главное, вы должны почувствовать и поверить, что выступление будет успешным.

За несколько часов до выступления, дома, сидя в кресле с закрытыми глазами, мысленно проиграйте весь процесс вашего доклада, спланируйте сценарий. При этом постарайтесь почувствовать радость от того, что все пройдет успешно.