**Конспект лекции для участников проекта**

**«Школа Лидера в образовании. Территория:Омск»**

**Лекция №5. Основные правила при презентации проекта.**

***Конспект.***

**Как построить выступление**

Одной-единственной схемы выступления, безусловно, не существует, однако ее основные элементы следует учесть. Первый элемент – установление первоначального контакта с аудиторией (к этому пункту мы еще вернемся). Лучше всего сделать это при постановке проблемы. Далее мы должны описать основные параметры нашей исследовательской программы (цели и задачи, границы объекта, основные гипотезы и т.д.), т.е. то, что составляет вводную часть всякого письменного текста. Затем мы четко постулируем основной тезис и начинаем разворачивать свою аргументацию. Аргументы в свою очередь иллюстрируются проанализированными данными. Не забудем о рефлексивной оценке собственной позиции и заключительных выводах. В целом устное выступление воспроизводит логику письменного текста, но при этом предоставляет дополнительные возможности для воздействия на аудиторию.

Мы понимаем, что не в состоянии втиснуть в одно выступление все, что нам удалось наработать и что нам кажется интересным. Приходится отбирать главное. И сразу переходить к изложению основных положений, ибо времени на длинный разбег у нас нет. Но как бы ни был жесток регламент, есть вещи, которые обойти нельзя. Что это за вещи? Первое: нельзя выбрасывать описание выборки и способов сбора данных. Да, это отнимает драгоценное время и, вполне возможно, интересно далеко не всем присутствующим. Мы все равно обязаны это сделать. Второе: нельзя выбрасывать ссылки и выражения благодарности. Нужно упомянуть фонд, который нас профинансировал; коллег, которые вместе с нами работали; специалистов, которые нам помогли; руководителя, который, рискуя своим добрым именем, стал «выпускающим» нашего продукта. Словом, даже в короткое пятиминутное выступление мы принуждены вставлять достаточно большое количество вводных предложений и технических подробностей. Но ничего не поделаешь. Если мы считаем, что регламент слишком жесткий, почти всегда есть возможность выбора – мы вправе вежливо отказаться от предложенного выступления.

Успех во многом зависит от формы подачи материала. Мы можем построить выступление в стиле «милицейского протокола», четко раскрывая пункт за пунктом. Однако возможен и другой подход, который иногда называют проблемным. При таком подходе, во-первых, не даются ответы на все затронутые вопросы, а во-вторых, включается элемент интриги или даже интеллектуальной провокации. Мы вбрасываем проблему, а затем разворачиваем структуру аргументации, не объявляя заранее окончательного вывода (если он вообще предлагается). Между этими крайними формами подачи материала, разумеется, существует множество промежуточных форм.

Есть три элементарных требования к любому выступлению на публике, которые складываются в следующее правило.

**Выступление должно быть понятным для аудитории, лаконичным и законченным.**

Прежде всего, нужно *отказаться от эзотеричности* и сугубо птичьего языка, заведомо не понятного для присутствующих. Это не означает, что нужно «подстраиваться под аудиторию», позволяя ей расслабляться. Нужно стараться приподнимать планку, но так, чтобы слушатели тянулись вслед за ней, но при этом не теряли ее из виду. Если, конечно, мы хотим большего, нежели просто продемонстрировать, насколько мы умны.

Нужно *не перегрузить* выступление. А поскольку время жестко ограничено, соблазн сказать побольше всего возникает довольно часто. Мы начинаем говорить быстро, затем еще быстрее, выбрасывая ворохи мыслей и фактов, забывая, что воспринимать что-либо на слух – и без того задача непростая. И в этом, кстати, кроется одна из самых больших трудностей выступления по результатам эмпирического исследования.

Думаю, многие согласятся, что труднее всего выступать с изложением именно эмпирических результатов. С одной стороны, когда ты имеешь оригинальную фактологическую базу, доклад выглядит более солидно. Данные сами по себе служат своего рода оправданием нашего выхода на трибуну. И часть аудитории может быть заинтересована в данных как таковых, помимо наших усилий по их интерпретации. С другой стороны, чем солиднее эмпирическая база, тем сложнее изложить результаты корректным образом. Ибо минимальное описание этой базы, без которого нельзя двигаться дальше, занимает заметную часть драгоценного времени. Да и забрасывать людей цифрами тоже не годится, ибо это может нарушить пределы нормального восприятия.

Наконец, выступление должно быть *законченным* или хотя бы должно выглядеть как законченное. Приходится опускать важные содержательные и цифровые фрагменты и рассказывать куда меньше, нежели хотелось бы, но в конце изложения должна стоять точка или, в крайнем случае, – точка с запятой. Оставлять слушателей на самом интересном месте – некрасиво.

**Как соблюсти регламент**

Одна из первых проблем, возникающих перед каждым выступающим на семинаре, конференции или защите диссертации, связана с соблюдением регламента. Регламент – скучная, но принципиальная вещь. Если нас приглашают выступить в публичном пространстве, первый вопрос, который мы задаем организаторам, предельно прост: сколько времени будет в нашем распоряжении? Ибо выделение десяти минут ставит нас в одни рамки, тридцати минут – в другие, полутора часов – в третьи. И характер выступлений в этих случаях сильно различается.

Регламент – еще и жесткая вещь. И чем серьезнее мероприятие, тем жестче, как правило, он соблюдается. Потому следует заранее просчитывать время.

Мне вспоминается конкретный случай, когда я вел секцию на конференции. Каждый выступающий имел в своем распоряжении стандартные 15 минут. И вот один из докладчиков, сделавший очень трудоемкую и профессиональную работу, потратил примерно 12 минут на подход к проблеме. Когда же он приступил к изложению результатов, выяснилось, что разворачивать их уже некогда – время кончилось. Автор был в явном замешательстве и вынужден был прерваться на полуслове. Это поистине шоковая ситуация, но ведь ее можно было легко предвидеть. Нужно было элементарно подготовиться. Если у человека недостаточно опыта выступлений в условиях давящего регламента, нужно потренироваться и «прогнать» материал до начала выступления, чтобы примериться к временным рамкам (я сам поступал так неоднократно). Целесообразно также пометить, что придется выбросить, если времени все-таки не будет хватать. Опытным выступающим такой подготовки уже не требуется, хотя прикидывать «на коленке», что включить, а что выбросить из выступления, все равно приходится.

Контроль за соблюдением регламента – почетная обязанность ведущего, которую тот выполняет с большим или меньшим рвением. Иногда, чтобы облегчить его (ее) нелегкий труд, контроль перекладывается на специально обученных лиц. Так, например, мне пришлось столкнуться с интересным опытом контроля за временем выступлений на ежегодной конференции Международного общества новой институциональной экономики (ISNIE) в Вашингтоне, когда напротив трибуны сидела девушка-ассистент с двумя карточками, одна из которых была желтой, другая – красной, как в футболе. Когда до конца выступления оставалось две минуты, выбрасывалась предупреждающая желтая карточка, когда же время заканчивалось, появлялась угрожающая красная карточка, и докладчик должен был стремительно сворачивать свои рассуждения. Кстати, мне удалось применить эту замечательную «семафорную» систему на конференции по экономической социологии в Москве полгода спустя, и сработала она прекрасно. Но, во-первых, столь эффективная схема сигнализации пока встречается редко. А во-вторых, любая схема внешнего контроля не отменяет необходимости самостоятельно контролировать время в ходе выступления.

Хочется дать простой совет – не стоит отдавать контроль времени в чужие руки. Потому что внезапное сообщение ведущего о том, что осталась одна минута, способно произвести обескураживающий эффект. И вместо того чтобы закончить выступление на высокой звенящей ноте, мы начнем торопиться, комкать и мямлить. У кого-то из нас хорошее чувство времени, у кого-то не очень. Но это и не важно. Чтобы избежать неожиданности, нужно ведь немногое – всего лишь положить перед собой часы. При этом нет необходимости постоянно следить за ними, нужно только сделать себе на полях маленькую отметку – время, когда по регламенту положено закончить. И это поможет нам покинуть трибуну с высоко поднятой головой, не дожидаясь раздраженных ерзаний в зале и угрожающего шипения: «Ваше время истекло». Отсюда правило.

**Нужно заранее просчитать время выступления и самим его контролировать**

Нередки случаи, когда, получив вежливое уведомление о необходимости спешно завершать выступление, докладчик начинает канючить: «А можно еще одну минуту, а можно еще две...» А то еще применит популистский российский приемчик – обращения к аудитории: «Давайте, дескать, спросим у коллег, не дадут ли мне еще времени, иначе придется оборвать все на самом интересном месте». И, естественно, в аудитории всегда найдутся добрые люди, которые начнут «гудеть»: «Ну конечно, давайте дадим». Нам кажется, что вести себя таким образом не вполне прилично. Профессионал не должен опускаться до примитивного шантажа, выпрашивая дополнительное время. Высший класс – говорить столько же, сколько другие, но суметь сказать больше.

Кроме того, мы поступаем некорректно по отношению к другим выступающим и к ведущему (как правило, уважаемому человеку). Мы что, считаем, что мы умнее и лучше других? Более того, своим поведением мы подставляем ведущего как человека, отвечающего за регламент. Ибо если он останется глух к намекам и уговорам и не предоставит дополнительное время, то мы выставляем его «зверюгой» и формалистом. А если все же ведущий пойдет нам навстречу и разрешит выйти за пределы регламента, он становится беззащитен перед другими выступающими. Все они также будут вправе потребовать дополнительных минут. И отказать им будет почти невозможно: как же так, кому-то отказал, а кому-то нет. Это значит, что мы безответственно разрушаем всю схему регламента и подводим организаторов.

Есть люди (особенно с высокими статусными позициями), которые считают, что они выше регламента и могут игнорировать робкие жалобы ведущего на дефицит времени. Это столь же неприлично, как и ссылки на свою неопытность.

Нередки дешевые спекуляции вроде: «К сожалению, из-за недостатка времени наиболее существенные результаты моей работы остались за кадром». Все это оставляет слушателей глубоко неудовлетворенными, с подспудным ощущением того, что они зря потратили время, так и не узнав главного. А мы расписываемся в нашем собственном непрофессионализме. Ведь если мы не сумели сказать главного, то возникает вопрос: о чем же, простите, мы тогда говорили?

Многие докладчики ничего не выпрашивают у ведущего напрямую, пытаясь продлить мгновения нехитрыми спекулятивными приемами, объявляя, например: «Я уже заканчиваю» или «Мне нужно еще менее одной минуты», а потом продолжают говорить, как ни в чем не бывало. Встречаются настоящие асы в этой области. Вспоминается, как одному из представителей старшего поколения (известному исследователю) удалось вчистую переиграть меня (к тому времени уже достаточно опытного ведущего) с помощью виртуозной техники затягивания времени выступления. В условиях очень жесткого регламента он умудрился проговорить лишние 3–4 минуты, и я ничего не мог поделать, потому что каждая его фраза строилась как последняя и начиналась словами: «Моя заключительная мысль состоит в том, что...» или «А в завершение мы еще раз подчеркнем, что...» При этом интонационно эти фразы действительно подавались как завершающие. Просто за последней фразой следовала самая последняя, за ней – самая, самая последняя и т.д. Не все мы владеем столь виртуозными приемами, и пользоваться ими лучше с умеренностью. Кстати, на серьезном мероприятии, да еще если в качестве ведущего попадется, скажем, американец, подобные ухищрения нам не помогут, нас просто «снимут» со сцены, и все. Поэтому не забудем о следующем правиле.

**Не надо выпрашивать лишних минут и пытаться затягивать время выступления**

В то же время есть набор невинных хитростей, позволяющих продлить выступление, не нарушая правил. Например, известно, что время вопросов и ответов иногда регламентируется более гибко, чем время основного выступления. И нужно так завершить доклад, чтобы у людей появилось желание задать вопросы, причем именно те, которые позволят нам продолжить прерванный разговор. Сделать это не так сложно, ибо вежливая (и заинтересованная) аудитория часто с легкостью подхватывает игру, помогая нам достичь желанной цели.

**Читать ли заранее заготовленный текст**

Важный вопрос, связанный с формой презентации, – читать или не читать заранее заготовленный текст. Здесь в нашем распоряжении широкий спектр возможностей – от полной импровизации до дословного воспроизведения письменного материала. По поводу *импровизации* хочется напомнить известную поговорку: «Экспромт хорош, когда он тщательно подготовлен». Иными словами, если уж мы собрались выступать перед приличными людьми, то исходный текст лучше всего иметь. А поскольку у нас далеко не всегда есть в запасе полный текст выступления, то надо вооружиться хотя бы хорошо структурированным планом и желательно развернутым планом. Он поможет нам и соблюсти смысловую рамку, и не выйти за границы регламента. А дальше импровизируем, сколько нашей душе угодно.

Что же касается дословного *зачтения текста,* я всегда считал это, мягко говоря, крайне нежелательным. Однако спустя некоторое время я не без удивления узнал, что подобное поведение не является чем-то предосудительным, и на вполне приличных конференциях докладчики, совершенно не смущаясь, делают это. Считается даже, что если у коллеги есть полный текст выступления, это свидетельство солидной подготовки. В том, что докладчик читает по бумаге, ничего страшного нет. А вот если мы беспрестанно импровизируем (и пусть даже неплохо получается), люди могут ненароком подумать, что мы попросту не удосужились потратить усилий на подготовку.

Узнав об этом, я перестал фыркать при появлении очередного «чтеца», но мнения своего втайне не изменил. Потому что, если докладчик или лектор не отрывает головы от бумаги, аудитория непременно засыпает. Подобный исход гарантирован независимо от качества текста. Во-первых, слушателю немедленно приходит в голову спасительная мысль, что раз есть некий текст, то его можно будет спокойно прочитать на досуге, не напрягаясь в попытках разобраться в витиеватых построениях на слух. А во-вторых, докладчик теряет самое дорогое – живой контакт с аудиторией, в том числе визуальный («глазной») контакт, добровольно отказываясь от преимуществ устного выступления, от возможности эмоционального воздействия на людей.

Идеальный вариант подготовки выступления, на наш взгляд, выражается таким правилом.

**Нужно иметь как можно более подробный текст выступления, но не читать его или по крайней мере делать вид, что не читаешь**

Можно воспроизводить содержание предельно близко к тексту, но переводить суждения в более живую, разговорную манеру и таким образом устанавливать контакт с присутствующими, которые следят отнюдь не только за ходом наших мыслей, но воспринимают человека в целом. Свободная форма изложения не только демонстрирует непринужденность нашего обращения с материалом, но и помогает удержать внимание слушателей.

**Как использовать визуальный материал**

Пределы восприятия устранить невозможно, но вполне под силу эти пределы существенно раздвинуть. Прежде всего мы можем начинать с материала, более или менее известного аудитории, который, по нашему мнению, люди радостно подхватят. Тем самым мы быстрее введем их в необходимый контекст.

Но главное, поскольку многие люди плохо воспринимают на слух, нужно использовать другие способы – дать им *увидеть* наш материал. Здесь мы можем предложить:

· рисование на доске или плакатах;

· демонстрацию слайдов;

· раздачу материалов.

Еще с советских времен мы в большей степени привыкли к *рисованию на доске или плакатах,* что порождено в первую очередь нашей бедностью – длительным отсутствием проекторов, нормального доступа к копировальной технике. Конечно, доска имеет и свои преимущества. Когда мы дорисовываем формулу или схему прямо на глазах изумленной аудитории, то побуждаем слушателей следить за течением нашей мысли. (Впрочем, современное мультимедийное оборудование скоро лишит доску и этого преимущества.) Если же мы не замышляем никакой интриги, то все необходимое должно быть изображено на доске заранее, до начала нашего выступления, чтобы не терять ускользающих минут и не стоять спиной к аудитории (дело, понятно, не в правилах вежливости, а в неизбежной потере контакта).

А что, собственно, нужно демонстрировать, кроме таблиц и схем? Нужно писать фамилии исследователей, на которых мы ссылаемся, особенно если это иностранные фамилии с неочевидным спеллингом. Я никак не могу приучиться к этому простому правилу. И чувствую себя неправым.

Теперь об использовании *слайдов.* Наглядный материал в последнее время задействуется все чаще и чаще. И на многих мероприятиях к микрофону без слайдов уже выходить неудобно. На слайдах демонстрируются не только сложные схемы и таблицы. Многие высвечивают также концептуальный и смысловой материал – структуру выступления, основные аргументы и выводы. Поскольку аудитория одновременно слышит и видит наши выкладки, путь к эффективному восприятию укорачивается.

При этом, конечно, мы должны воздержаться от использования слишком замысловатых схем и сложных таблиц. Половина зала их не разглядит, а вторая половина до конца не разберется. И хотя наши комментарии подталкивают процесс понимания, визуальный ряд тоже должен быть прозрачен и дифференцирован. Основные пункты и цифры нужно выделять, чтобы они были видны даже человеку в последнем ряду.

С этой точки зрения графики и схемы зачастую оказываются эффективнее цифровых таблиц. В конце концов, отдельные цифры редко играют принципиальную роль. Куда важнее тенденция или конфигурация явления, которые демонстрируются графиками, диаграммами, гистограммами и прочими рисунками.

Заметим, что пока мы приучаемся к демонстрации слайдов при помощи обычных проекторов, они уже отходят во вчерашний день. На смену идут мультимедийные проекторы, позволяющие выводить на экран информацию прямо из нашего компьютера, что значительно расширяет демонстрационные возможности. Скоро (намного раньше, чем мы сегодня предполагаем) без подобной техники уже нельзя будет обойтись.

Возникают, конечно, и некоторые трудности. Если картинки меняются слишком быстро, то аудитория не поспевает за нами и у нее начинает рябить в глазах. Если картинки остаются подольше, когда мы уже перешли к другому сюжету, внимание аудитории рассеивается, люди продолжают срисовывать что-то с нашей схемы и упускают дальнейший ход мысли. Кроме того, часто мы не в состоянии обеспечить идеальную видимость по техническим причинам. Одни начинают вытягивать шеи, другие пересаживаться, третьим заведомо ничего не видно, они выпадают из активной коммуникации. С этой точки зрения есть еще один эффективный способ – использовать *раздаточный материал.*

Если аудитория не слишком велика и у нас есть возможность заранее размножить основные таблицы, схемы, принципиальные выводы, мы сможем сильно упростить свою задачу. Раздаточный материал имеет немало преимуществ. Во-первых, не нужно щуриться, тщетно пытаясь разглядеть наши каракули на доске или мелкоцифирье таблиц на экране. Во-вторых, материал не надо перерисовывать, можно слушать и смотреть одновременно. В-третьих, на розданных листах можно делать пометки. В-четвертых, данный материал можно унести с собой (и люди это ценят).

Культура использования раздаточного материала у нас абсолютно не развита, что также объясняется нашей бедностью. Сейчас ситуация с доступом к оргтехнике улучшается. К тому же никто не ожидает, что мы будем раздавать полный текст, его ведь можно выслать желающим по электронной почте. Речь идет о нескольких страничках содержательного или иллюстративного материала.

Конечно, есть в использовании всякого рода визуальных материалов и негативная сторона. Возникает частичное рассеивание внимания, поскольку, наряду с докладчиком, появляется еще один источник информации. И может произойти расфокусировка, люди перестанут нас слушать и начнут разглядывать картинки. Поэтому нужно не переборщить, чтобы оформительская сторона не забивала содержательную сторону и не «затеняла» личность выступающего.

**Как контролировать чистоту языка и жеста**

Трудность любой презентации состоит в том, что нужно контролировать слишком много мелочей одновременно – следить за временем, за вниманием аудитории. Помимо этого, надо еще контролировать язык, на котором говорим, и жесты, которыми мы сопровождаем свое выступление.

О необходимости избавления от «птичьего», эзотерического языка мы уже говорили. Теперь речь пойдет о более простой, но намного более неприятной вещи – о *словах-паразитах.* Даже среди людей с хорошим высшим образованием крайне редко приходится слышать речь, свободную от подобных слов. Эти слова прилипчивы как банный лист, они вплетаются в ткань нашего языка и сопровождают нас долгие годы. Они хорошо заметны, и, кажется, избавиться от них не составляет труда. Однако, как настоящие сорняки, они появляются вновь и вновь после очередной прополки. Редкие из них сохраняются в речи на протяжении всей жизни. Но полностью они не исчезают никогда. Бывает, только нам удается избавиться от одного надоевшего слова или словосочетания, глядь – появилось новое. И в любой период времени у каждого из нас есть два-три слова-паразита, которые мы вставляем к месту и не к месту. Это могут быть бессмысленные слова вроде «так сказать», «вот» или «как бы». Но могут быть и мнимые спецификации: «точнее», «короче», «вообще», «типа» и многие другие. Словами-паразитами они становятся тогда, когда мы начинаем употреблять их слишком часто. Можно сформулировать такое правило.

**Если мы в течение двух минут трижды употребили какое-то слово без терминологической нагрузки, перед нами слово-паразит, от которого надо безжалостно избавляться**

Слова-паразиты сопровождаются *паразитическими звуками,* которые заполняют пустоты между словами, убивая таинство благородной паузы. Чаще всего в речи встречается «э-э-э» разной длины. Длинное «э-э-э-э» слушать просто невыносимо, но это частая и довольно заразная болезнь. Я часто замечал ее и за собой (хотя мое «э-э», к счастью, короткое). Когда я пытался брать этот звук под контроль, мне это без особого труда удавалось. Но стоило забыть о нем, как он мог появиться в любой неподходящий момент.

У некоторых коллег употребление таких слов и звуков перерастает в острое, а затем и в хроническое заболевание. У большинства дела обстоят менее драматичным образом (кстати, надежным лекарством служит преподавательский опыт). Но засорение языка подобно насморку: вроде ничего страшного, а отвязаться невозможно.

Впрочем, почему бы не попробовать лечение и от неотвязчивого насморка? Выявить присутствие паразитов несложно. Даже если мы их не замечаем, нам не нужно переспрашивать друзей и знакомых. Не требуется никакой сложной диагностики и консультативной помощи обученных специалистов. Достаточно записать свое выступление на диктофон, а потом прослушать первые двадцать минут. Все будет – как на ладони. Главная проблема не в том, чтобы обнаружить сорняк, и не в том, чтобы его выдернуть здесь и сейчас, а в том, чтобы окончательно от него избавиться. Как только мы начнем следить за чистотой языка, мы поймем, что это не так просто. Но вполне доступно.

Помимо чистоты языка приходится еще контролировать *чистоту жеста.* Здесь большинство из нас – полные дилетанты. Я, например, привык контролировать свою речь, но редко задумываюсь о характере применяемых жестов. Меня несколько успокаивает то, что в моем случае они достаточно скупы. Но я знаю за собой пару жестов, в которых нет ничего неприличного, но от которых я не могу избавиться много лет подряд.

Между тем аудитория обращает на них немалое внимание. Как-то по окончании выпускного вечера в университете одна из моих студенток, расхрабрившись, решила поддеть меня следующим образом. Она утверждала, что целый год следила за моими жестами в течение лекций и сделала на этой основе ряд принципиальных выводов, которые фактически раскрывают мою сущность и выворачивают всю подноготную. Нельзя сказать, чтобы я был в полном шоке. Тем более, что заключения мне так и не были предъявлены (либо студентка блефовала, либо заключения были столь печальны – не знаю). Но сам факт, что люди делают какие-то там выводы на основе наших плохо контролируемых жестов, был для меня любопытен. Тем более, что, как известно, в психологии есть специальные методы, позволяющие посвященным строить на этот счет всякие теории.

Полностью избавиться от жестов – значит превратиться в истукана, в говорящую машину. Но неистово жестикулировать, размахивать руками как мельница на косогоре – тоже перебор. Любой (в пределах приличия) жест нормален, если он не повторяется, скажем, три раза в течение пары минут. В противном случае он превращается в еще один вид приставучего паразита.

Следя за чистотой речи, мы можем сознательно идти на некоторые нарушения, которые я называю *«перебивками».* Они означают дозированные вкрапления нестандартных слов и жестов, применяемых с целью привлечь, концентрировать внимание аудитории или для того, чтобы «пробить глянец восприятия» (как говорил журналист А. Фадин). Они могут включать нестандартные слова и жесты.

*Нестандартные слова* (продукты словотворчества или разные виды сленга) могут выходить за рамки научной лексики или даже литературного канона, но желательно, чтобы лексика была нормативной. Использование ненормативной лексики (случайно или для завоевания дешевой популярности) – дело стыдное. И когда у меня изредка слетало с языка что-то близкое к ненормативной лексике, мне было неловко. Вдобавок, если мы вдруг допускаем себя к словотворчеству, не следует забывать об обычной грамотности.

*Нестандартные жесты* тоже допустимы, если не выходить за рамки приличия. Один из моих первых научных руководителей, глава крупной политико-экономической школы Н.А. Цаголов – прекрасный оратор – умел держать в напряжении большие аудитории. Помимо прочего, он неплохо владел и приемами нестандартного жеста. В свои 80 лет, имея весьма солидную внешность, он часто начинал стучать кулаком по кафедре, прятался за трибуной, затем медленно выползал из-за нее и т.п. Конечно, на одних жестах далеко не уедешь, но как вспомогательным средством ими не стоит пренебрегать.

Добавим, что все эти средства служат одной большой цели – удержать внимание аудитории.

**Как контролировать внимание аудитории**

Решение этой проблемы начинается с *установления первоначального контакта* с аудиторией. Если сразу после выхода к микрофону мы начинаем докладывать скороговоркой о своих результатах, глядя куда-нибудь в стену, слушатели присоединятся к нам умом и сердцем в лучшем случае где-то к середине выступления. Говорят, что в соответствии с английским академическим стилем принято непременно начинать выступление с какой-нибудь шутки. И это не глупая мысль. Ибо, во-первых, мы обозначаем, что пришел живой человек, и не исключено, что будет рассказано что-то интересное. А во-вторых, по не вполне понятным законам происходит более быстрое включение людей в работу. Слушатели просыпаются или быстрее переключаются с прошлого выступления, которое было посвящено, как правило, совершенно другим вещам. Начальные слова – это зеленая стартовая ракета, привлекающая внимание окружающих.

Как нужно говорить? В первую очередь надо *контролировать громкость.* Кричать во всю мочь в состоянии не каждый, да и жалко себя немного. Но принцип здесь несложен: нужно ориентироваться на самых дальних людей в аудитории – они должны находиться на пределе хорошей слышимости.

Далее, важно поддерживать *«глазной» контакт с аудиторией.* Хуже всего, когда докладчик вообще не смотрит на аудиторию, фокусируя взгляд на неодушевленных предметах, которые не отвлекают его (ее) внимание. Это заведомо проигрышная позиция и тяжелая привычка, избавиться от которой довольно сложно. Распространенным методом является нахождение в аудитории одной пары сочувственных глаз и обращение речи к одному человеку. Это более приемлемый метод и к тому же достаточно комфортный психологически. Но наилучший путь – следовать иному правилу.

**В ходе всего выступления мы должны видеть всех и каждого**

Если, сидя на стуле, мы видеть всех не в состоянии, придется встать. Если и стоя цель не достигается, приходится слегка перемещаться по аудитории (не все это любят, и я, например, не люблю, но что поделаешь). Зачем это нужно? В том числе затем, чтобы своевременно принимать меры против тех, кто мешает нам говорить, независимо от того, выступаем мы перед студентами, профессорами или заказчиками.

Кстати, решающее значение в этом отношении имеет не размер аудитории и не количество сидящих в ней людей, а ее конфигурация. В амфитеатре все проблемы решаются просто. Если аудитория раскинулась в ширину – тоже нестрашно, нужно только время от времени посматривать по сторонам, чтобы не оставлять «мертвых» зон, не охваченных нашим вниманием. Наихудший вариант – когда аудитория довольно большая и вытянута в длину. Здесь нужны дополнительные усилия. Так, можно настоятельно попросить присутствующих пересесть поближе. Чтобы не пришлось кричать и чтобы всех видеть.

Теперь предположим, аудитория ведет себя вполне «прилично», но мы видим, что один слушатель все-таки пытается завязать беседу с соседкой. Что предпринять? Притвориться, что ничего не замечаем, уповая на совесть нарушителя? Практика показывает, что сама по себе совесть пробуждается редко. Делать каждый раз строгие замечания, перебивая самого себя и отвлекая всю аудиторию из-за одного недисциплинированного слушателя? Тоже не хочется. Мы так славно и возвышенно говорили и вдруг – бац! – формальное замечание. Иногда без этого не обойтись, но частить с призывами к тишине все же нежелательно. Пугать шептунов страшными лицами? Все это заметят, но не все оценят. А потом представим себе, что разговором занялся какой-нибудь почтенный профессор или, того хуже, наш научный руководитель. Ему(ей) тоже прикажете делать замечания? Как же быть? На помощь приходит очередное правило.

**В случае разговоров в аудитории во время нашего выступления нужно, по возможности не прерываясь, поставить в неудобное положение нарушителей тишины**

Есть несколько нехитрых средств, которые мы в состоянии применить, не потеряв лица и достоинства. Первое средство: не переставая говорить, не меняя тональности и выражения лица, начинаем пристально, не отрываясь, смотреть на источник шума. Ведь это не помешает нам продолжать свою мысль. Если человек увидит, что мы на него смотрим, и у него сохранились остатки совести, то он скорее всего замолчит. Если наш тихий и незлобивый, но настойчивый взгляд не уловлен объектом нашего внимания, его перехватит сосед(ка) и подтолкнет говорящего локтем. Если и при этом совесть производителя шумов не проснется, или он уже завелся и не может остановиться (встречается и такая болезнь), приходится прервать свою речь. Но не надо делать замечаний. Вместо этого исключительно вежливо поинтересуемся, не возник ли у человека по ходу наших рассуждений какой-то неразрешимый вопрос. Не говорим ли мы слишком быстро или, может, недостаточно внятно, и не нужны ли ему(ей) какие-то дополнительные разъяснения? Тем самым мы переводим его (ее) из разряда нарушителей, демонстрирующих отсутствие интереса, в разряд непонятливых, которым необходимы подпорки. Как правило, слушатель быстро сообразит и откажется от подобной «услуги». Если же приступ болтовни никак не отпускает, то тогда придется ввести в бой резервы – бить на жалость, сославшись на хронические горловые болезни и физическую невозможность говорить параллельно с кем-то еще. Если и это крайнее средство в борьбе с отдельным нарушителем не поможет, значит, среди присутствующих – лишний и случайный человек. Придется терпеть, но впредь позаботиться, чтобы он не оказался в этой аудитории в следующий раз.

До сих пор речь шла о более простом варианте, когда источник шума идентифицирован, а говорящий один. Сложнее становится, когда шум порождается несколькими источниками в разных концах аудитории, что вполне может быть вызвано обыкновенной усталостью слушателей. Если ничего не предпринимать, то гул постепенно нарастает и грозит перекрыть наши акустические мощности. Первая, инстинктивная реакция говорящего – усилить звук. Мы начинаем невольно форсировать голос, стремясь перекричать чужие голоса, подавить возникший шум. И в этом соревновании с аудиторией нас ожидает неизбежный проигрыш – кроме натруженного горла, никакого другого результата не достигается. Шуршащие и шепчущиеся множатся, гул нарастает, загоняя нас в тупик. Поэтому нужно действовать наперекор инстинкту – не повышать, а понижать голос, причем понижать его пропорционально нарастающему гулу. В тот момент, когда присутствующие перестанут слышать нашу речь, они заметят перемену ситуации, и на некоторых это подействует. Кому-то станет неудобно, а кто-то заинтересованный все же захочет дослушать до конца и поможет нам навести элементарный порядок в своих рядах. Без лояльности самой аудитории здесь не обойтись.

А если не помогает? Плюнуть на все и говорить, как говоришь, чтобы слышали только энтузиасты, сбившиеся на первых рядах? Можно применить более сильное средство – длинную паузу вплоть до полной остановки. Мы просто перестаем говорить и стоим молча. Мы теряем время, но не теряем внимания людей. Это выглядит, конечно, нагловато, но вполне уместно. Люди вынуждены будут замолчать, неважно, идет ли речь о студентах-первокурсниках или членах Ученого совета. Если это выступление на конференции или семинаре, то подобная остановка автоматически понуждает председательствующего (доселе пребывавшего в бездействии и праздности) вспомнить о своих обязанностях. Мы без слов говорим ему(ей): «Дорогой ведущий, Вы посажены сюда, чтобы следить за порядком, а мне мешают говорить». И никакой вздорности и потери лица с нашей стороны.

Если же положиться не на кого, длинная пауза все равно сработает и многие замолчат, а оставшихся болтунов придется «добивать» поодиночке.

Матерые ораторы владеют множеством способов контролировать внимание (помимо содержательной стороны выступления, без которой все эти игры теряют всякий смысл). Среди наиболее тривиальных инструментов мы обнаруживаем *варьирование громкостью* выступления. Даже если мы говорим громко, внятно и артикулирование, но на одной ноте, как пономарь, то люди начинают потихоньку подремывать. Поэтому нужно играть громкостью звучания. Особенно, если мы хотим сказать что-то важное. В этот момент можно повысить или понизить голос – результат в принципе один и тот же. Тонкая вариативность действеннее прямолинейной силы.

Играть надо не только громкостью, но и интонацией, и способом подачи высказываний. Например, самый распространенный способ подачи собственных мыслей – говорить так, как будто мы – такие умные – постигли объективную истину и сейчас ее откроем на глазах изумленной публики. Мы не просто говорим, но «продавливаем» свою позицию, придавая своему голосу чрезвычайную убедительность, находим всяческие средства для объективации высказываний. Я прекрасно знаю, что сам частенько грешу такой манерой выступления. Само по себе – это не плохо и не хорошо. Плохо, когда все и всегда подается в одинаковой манере, даже если она отработана до мелочей. В этом отношении отнюдь не вредно, например, после свода самых безапелляционных по форме утверждений внезапно засомневаться (или сделать вид, что засомневался), поставить какой-нибудь затруднительный для себя вопрос и не найти на него ответа, обратиться за помощью к аудитории (даже если мы не намерены дожидаться ответа).

Можно прибегнуть к помощи *вариативного жеста.* Например, встать (это заметят даже самые невнимательные), по-ленински указать направление в непонятную даль, хлопнуть по столу рукой или, подойдя к случайно выбранному человеку, внезапно обратиться к нему лично. Все эти «хитрости» способны, пусть ненадолго, но встряхнуть аудиторию. Главное – не злоупотреблять внешними эффектами и не превращать выступление в клоунаду.

**Главный способ контролировать внимание аудитории (кроме содержания выступления) – варьирование формами подачи материала**

Кстати, а как все-таки лучше выступать – сидя или стоя? Многие предпочитают стоять и даже утверждают, что иначе говорить не могут. Я, например, предпочитаю сидеть (при условии, что хорошо вижу аудиторию), но преимущества «стоячей» позиции хорошо понимаю. Когда мы встаем, то возникает дополнительный эффект воздействия на аудиторию. «Говорение сверху», «нависание» над аудиторией порождает добавочный элемент субординации и дает возможность своеобразного давления на слушателей. Поэтому, если нам важно произвести усиленный эффект или «продавить» какую-то небесспорную мысль, то лучше выступать стоя. Если же мы достаточно уверены в себе и не боимся потерять контроля над аудиторией, то можно и не вставать со стула.

**Стоит ли развлекать аудиторию**

Я уже упоминал о существовании искусства *«перебивок»,* которые призваны переключать внимание аудитории или попросту позволяют ей немного расслабиться, чтобы потом с новой силой накинуться на предлагаемый материал. С этой целью приводятся всякие примеры или рассказываются подходящие к случаю истории. В свое время на экономическом факультете Московского государственного университета профессор Э. Крылатых, преподававшая редкий по занудливости предмет – планирование народного хозяйства, в середине каждой лекции прерывалась и рассказывала студентам какой-нибудь анекдот, причем довольно-таки фривольный (на грани фола, но эту грань не переходя). Делалось это намеренно, чтобы слушатели немного передохнули. Студенты уже об этом знали и каждый раз ожидали следующего анекдота. Отчасти поддерживая это начинание, я тем не менее не считаю, что был избран идеальный вариант. Поскольку анекдоты не были даже отдаленно связаны с содержанием лекции, то все это выглядело как милый, но несколько искусственный лекторский прием. А подлинное искусство заключается, видимо, в том, чтобы наши задумки не воспринимались как технические приемы, а были вплетены в ткань общего разговора и помогали цепляться за мысль. Поэтому, понимая всю важность «перебивок», я предпочитаю вместо анекдотов – выдуманных историй, не имеющих прямого отношения к делу, рассказывать «байки», т.е. реальные истории из жизни, которые иллюстрируют нашу мысль и позволяют нам донести ее до слушателей в более свободном, вне концептуальном виде. А заодно снять лишнее напряжение.

Привлечь внимание аудитории сегодня – дело отнюдь не легкое. Слушать других людей всегда считалось трудным занятием. А нынешний слушатель пресыщен разного рода информацией и не заводится с пол-оборота. Поэтому, конечно, нужны особые усилия по стимулированию интереса присутствующих. Но желательно и в этом благородном деле соблюсти чувство меры.

**Выступление не должно превращаться в развлекательное шоу**

А подобная тенденция в последние годы улавливается. Мне вспоминается конкретный случай, когда на научной конференции в одном из университетов Вашингтона выступающий – очень опытный журналист – в течение получаса (при регламенте 20 минут) воздействовал на аудиторию с помощью видеороликов, отснятых им в Москве. Видео сопровождалось современной музыкой, и, например, М.С. Горбачев двигался в такт рэповских скороговорок. Все было очень живо, и присутствующие, включая меня, замечательно отдохнули. Но когда выступление закончилось, возник вопрос: а что, собственно, автор хотел всем этим сказать?

Примеры подобных выступлений стали встречаться все чаще, тем более что технические возможности расширяются. Скоро каждое произнесенное слово будет сопровождаться цветными картинками, люди начнут (уже начали) соревноваться в количестве презентационных «наворотов». С идейной стороны эта тенденция подкрепляется постмодернистскими установками на принципиальное отсутствие глубины, смыкание экспертного и обыденного знания, изящное скольжение по поверхности слабо совместимых стилей мышления.

Соблазн выглядеть модным и красивым велик. Но оступиться на этом пути довольно легко. Дело в том, что профессионалы, как правило, очень доброжелательны в аудитории и безжалостны в кулуарах. Это следует иметь в виду, чтобы излишне не обольщаться. Удержать внимание аудитории на протяжении всего выступления, несомненно, важно, но этим задача не исчерпывается. Внимание должно быть сохранено хотя бы на какое-то время после выступления, слушатели должны что-то вынести из аудитории кроме воспоминаний о приятно проведенном времени.

**Как взаимодействовать с аудиторией**

Другой важный вопрос – как взаимодействовать со слушателями в ходе выступления? Многое зависит от *степени интерактивности* этого выступления. Здесь в нашем распоряжении широкий спектр возможностей – от бескомпромиссного монолога до коллективного обсуждения предложенных нами вопросов. И пригодного на все случаи жизни варианта, конечно, нет. Каждый решает эту задачу, исходя из постановки проблемы и желания что-то проговорить со своими коллегами или студентами. Если наша цель не в том, чтобы докладывать готовый материал, а в том, чтобы развязать активную дискуссию и втянуть присутствующих в обсуждение какой-то темы, можно изобразить короткое квазивыступление (дать вводную), а затем, позволив перебить себя вопросами, дать людям высказаться, мягко корректируя обсуждение и возвращая его к избранному предмету. Но в любом случае мы все-таки должны задать некую содержательную рамку, чтобы обсуждение не превратилось в сотрясание воздуха.

Важная часть проблемы – как поступать с *вопросами,* возникающими по ходу нашего выступления. Сразу отвечать, откладывать на потом, не отвечать вовсе? Одни выступающие предлагают прерывать их в любом месте, хоть бы и на середине высказывания. Другие предлагают относить все вопросы в конец. Мне кажется, что вопросы лучше дифференцировать. На короткие уточняющие вопросы лучше отвечать сразу, а большие содержательные вопросы – «подвешивать» и возвращаться к ним, когда мы сочтем это целесообразным.

Многие считают, что обязаны отвечать на все заданные вопросы. Между тем это вовсе не обязательно. Нужно, конечно, соблюдать правила элементарной вежливости, но отбор вопросов – нерушимое право выступающего. И если мы не знаем ответа или не готовы отвечать сходу, разумнее сразу в этом признаться, чтобы не оказаться в глупой ситуации. Если вопрос нелеп или совершенно не относится к теме, его лучше проигнорировать, закрывшись вежливо-ритуальными фразами типа: «Это очень сложный вопрос, мне надо подумать, сейчас Вам ответить не готов» (хотя думать над этим вопросом мы и не собираемся). Если же вопрос касается технических деталей, на которые не хочется тратить аудиторное время, можно предложить перенести его обсуждение в кулуары. Важно не дать вопрошающему сбить нас с толку, увести в сторону с выбранного пути. При любых формах интерактивности выступающий должен оставаться хозяином положения.

Если вопросы задаются после окончания выступления, то у нас есть два варианта. Можно отвечать на каждый вопрос немедленно или на все сразу. Если мы хотим более живого, диалогового режима, то выбираем способ немедленных ответов. Что же касается «коллекционирования» вопросов, то этот способ более формален, но достаточно выигрышен для докладчика. Ибо есть время перегруппировать вопросы, выстроив их в удобную для нас логическую цепочку. Мы получаем хотя бы минимальное время для раздумий, а можем также «по забывчивости» опустить какой-нибудь несуразный вопрос. К тому же этот способ более экономичен по времени и не позволяет превращать конец выступления в мучительные диалоги, когда наш ответ порождает следующий вопрос, за ним следующий и так далее, уводя в долгую бесконечность.

**Выступающий не обязан отвечать на все заданные вопросы, тем более делать это немедленно после постановки вопроса**

Добавим, что нашу позицию по поводу порядка вопросов и ответов желательно объявить заранее перед началом выступления (если это не предусмотрено общим регламентом).