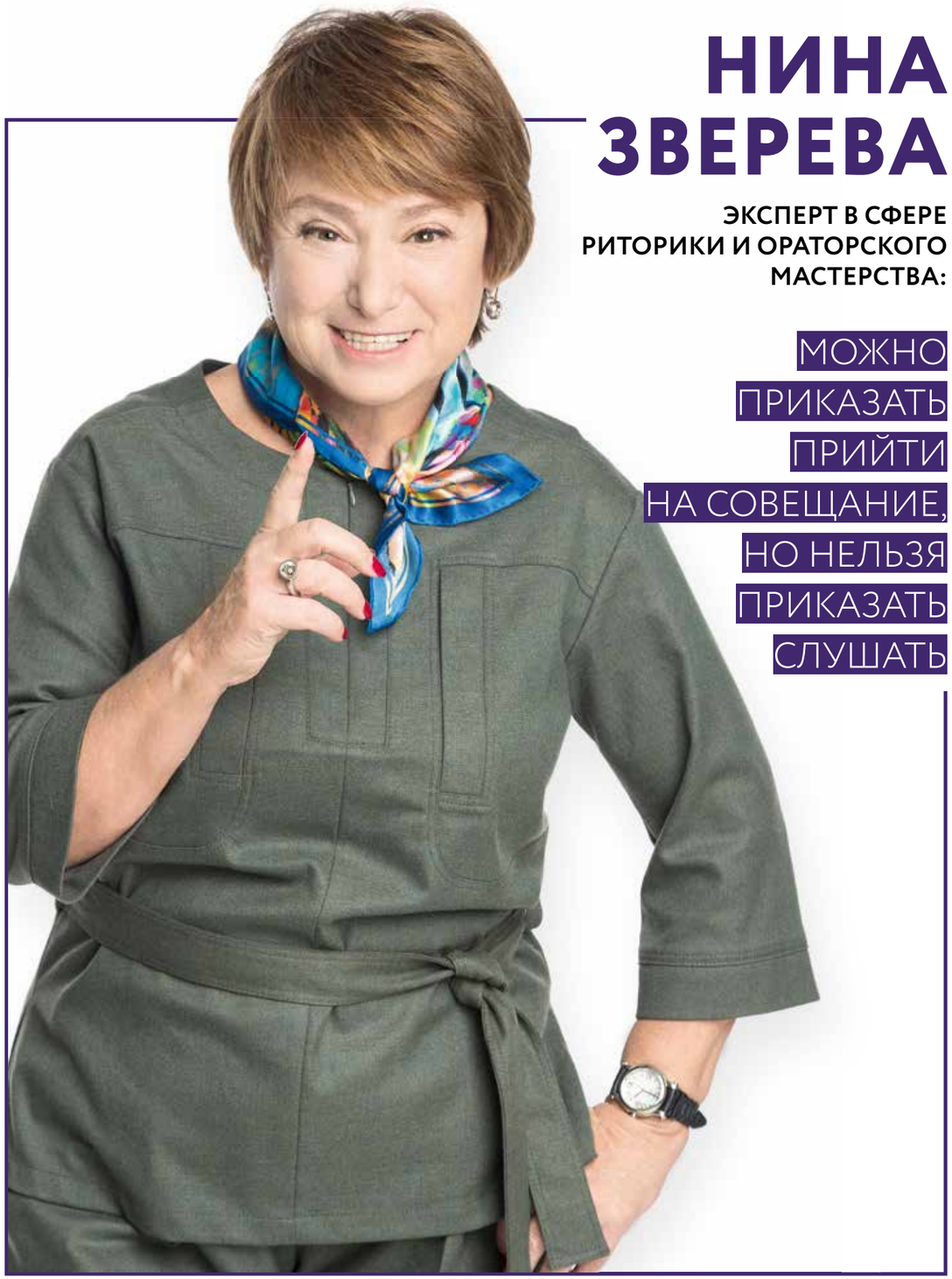
HR ПАРТНЕР ВременаВызовыРешения
#1(6)/2021



НИНА ЗВЕРЕВА

ЭКСПЕРТ В СФЕРЕ РИТОРИКИ И ОРАТОРСКОГО МАСТЕРСТВА:

МОЖНО ПРИКАЗАТЬ ПРИЙТИ НА СОВЕЩАНИЕ, НО НЕЛЬЗЯ ПРИКАЗАТЬ СЛУШАТЬ

МИРОМ ПРАВИТ СЛОВО, А В УМЕЛЫХ РУКАХ ИЛИ, ЕСЛИ ХОТИТЕ, УСТАХ ОНО ПРИОБРЕТАЕТ ОСОБУЮ СИЛУ. БЫТЬ ПРОФЕССИОНАЛОМ СВОЕГО ДЕЛА – ЛИШЬ ПОЛОВИНА УСПЕХА, СУМЕТЬ РАССКАЗАТЬ ОБ ЭТОМ, СТАТЬ САМОМУ СЕБЕ ПИАРЩИКОМ, МАРКЕТОЛОГОМ И ДАЖЕ ПРОДАВЦОМ – ЭТО РЕАЛИИ XXI ВЕКА. МЫ ГОВОРИМ ОБ ЭТОМ С **НИНОЙ ЗВЕРЕВОЙ, ТЕЛЕЖУРНАЛИСТОМ, ДВУКРАТНЫМ ОБЛАДАТЕЛЕМ ПРЕМИИ ТЭФИ, БИЗНЕС-ТРЕНЕРОМ И ЛАЙФ-КОУЧЕМ, ЭКСПЕРТОМ В СФЕРЕ РИТОРИКИ И ОРАТОРСКОГО МАСТЕРСТВА.**

НИНА ЗВЕРЕВА – бизнес-тренер, создатель и директор тренинг-центра «Практика», авторской онлайн-школы, преподаватель Московской школы управления «Сколково». Клиенты – топ-менеджеры корпораций «Росатом» и «Сибур», банка ВТБ, «Сбер», «Альфа-банка», компаний X5 Retail Group, МТС, «Ростелеком» и др., дважды лауреат премии ТЭФИ. Нина Зверева – автор 16 книг, ставших бестселлерами.

QR-код для перехода в мобильную Библиотеку Корпоративного университета РЖД

ВИНА ВСЕГДА НА ГОВОРЯЩЕМ

— В последнее время явно вырос запрос на изучение навыков ораторского искусства и риторики, и очень часто он исходит именно от руководителей. Нина Витальевна, как вы думаете, с чем это связано?

— Здесь два процесса. Во-первых, у руководителя возникает ощущение: «Меня не слушают». Люди научились делать вид: кивают, улыбаются, после выступления даже подходят и говорят, что все прекрасно, но на самом деле они ничего не слышали. И умный руководитель чувствует это, начинает переживать, ведь он старался, выкладывался. Но вместе с этим он понимает: виноват сам — вина всегда на говорящем!

Второй момент. Люди видят тех, у кого получается выступать, и понимают: таких спикеров много, причем именно обученных. Еще есть TED*, который завоевывает мир. Человек смотрит конференцию и видит на сцене таких же людей, как и он. Они тоже смущаются, они совсем не ораторы, но у них получается говорить. Становится ясно, что за их успехами кто-то стоит. И тогда человек, желающий прокачать свои навыки оратора, начинает искать тренера. В общем, спрос на мои услуги никогда не закончится — они как хлеб и вода, потому что людям всегда нужно уметь доносить свои идеи до окружающих. Это бывает практической задачей: в презентации вы должны объяснить, что надо делать дальше. А бывает другая задача — воодушевляющая, она не практическая, но тоже очень важная — лидерская.

Все задачи, какие бы люди себе ни ставили, требуют определенного алгоритма решения. Нередко люди тратят часы и даже дни на подготовку, но делают это неправильно: они добавляют и добавляют слайды, увеличивают поток информации, но при этом все дальше отходят от своего слушателя. Чем больше информации на слайдах, тем меньше вас слушают. Нужно упрощать.

— Как вы считаете, цифровизация реальности, о которой сейчас принято говорить, повсеместное использование зум-конференций — все это способствовало росту интереса к ораторскому искусству?

— Думаю, да, потому что зум — это такой «чистильщик». В живом общении что-то можно сделать через обаяние, через похлопывание по плечу или комплимент, при помощи small talk, а в зуме нужно говорить по делу, при этом людям надоедает сидеть и слушать монолог. Поэтому если вы не умеете управлять и «включать» людей, вы провалитесь — в зуме это очень заметно.

— А что делать, если в традициях компании проводить многочасовые деловые совещания с огромным количеством выступающих, фактуры, отчетов?

— Понимаете, у нас «деловой» стал синонимом слова «скучный», а потому нужно менять формат — скучное не работает. Знаете, чем я горжусь? Когда я учу команды — «Альфа-банк», «Сбер», — люди переходят на другую культуру общения, в которой совершенно другой тайминг и другие форматы донесения информации — монолог сменяется диалогом с аудиторией.

У меня есть примеры, когда люди меняют стиль своих собраний. Банк «Хоум Кредит», «Альфа-банк» — на подготовку

*TED (от англ. аббревиатуры — technology, entertainment, design — технологии, развлечения, дизайн) — американский частный некоммерческий фонд, известный прежде всего своими ежегодными конференциями, избранные лекции которых доступны на веб-сайте конференции. Темы лекций разнообразны: культура, бизнес, политика, технологии, глобальные проблемы, дизайн и т. д.

HR ПАРТНЕР ВременаВызовыРешения
#1(6)/2021

своих годовых собраний они зовут наших тренеров, и каждое выступление «пропускается» через работу с тренером.

Есть такой универсальный вопрос спикера себе: «Почему люди будут это слушать?» Спросите себя: «Почему?»

— Если мы говорим о рабочем совещании, то предполагается, что люди будут и должны слушать просто потому, что они работники и подчиненные...

— Можно приказать прийти на совещание, но нельзя приказать слушать! Не факт, что человек, придя на совещание, будет слушать. У него миллион мыслей в голове! Если у него что-то болит, если он влюблен, он вообще ничего не слышит. Но можно разбудить, зацепить собственным интересом к своему же выступлению. Поэтому первый шаг правильного алгоритма — посмотреть, кто есть в зале, и сделать так, чтобы для каждого в вашем выступлении была своя ценность, чтобы он узнал что-то такое, что ему поможет быть более успешным.

А отчеты, на мой взгляд, вообще нужно исключить. Говорить, как вы хорошо работаете — так вас поэтому и держат! Зачем рассказывать об этом людям, у которых совсем другие задачи?

КАЖДОМУ СПИКЕРУ НУЖНА СВОЯ СУМКА LOUIS VUITTON

— Многие признаются, что их не слышат во время выступления (к примеру, на обычном рабочем совещании), они словно в невидимку превращаются. Как здесь быть?

— Я начну с метафоры. Моя дочь живет в Голландии, она профессор математики (Нелли Литвак — профессор математики, преподаватель университета Твенте. — **Прим. ред.**). Ее устремления были направлены в науку — и она достигла успеха, хотела стать любимым преподавателем у студентов — и стала. Но ее терзало, что, когда она заходит в магазин, на нее никто не обращает внимания. Когда она мне это рассказала, я вручила ей свою сумку Louis Vuitton — и все изменилось. Так вот эта сумка — это двойной знак: с одной стороны, это знак для продавцов, с другой — это знак для нее самой — она иначе, по-другому пошла, появилось другое самоощущение, а потому воздействие было и на внешнюю аудиторию, и на внутреннюю — на себя.

Мастер-класс в Московской школе управления «Сколково»

> У НАС «ДЕЛОВОЙ» СТАЛ СИНОНИМОМ СЛОВА «СКУЧНЫЙ», А ПОТОМУ **НУЖНО МЕНЯТЬ ФОРМАТ — СКУЧНОЕ НЕ РАБОТАЕТ**

То же самое и со спикером — каждому спикеру нужна своя сумка Louis Vuitton! Каждому нужно приобрести уверенность изнутри и стать интересным для тех, кто снаружи. Сегодня люди ценятся не только за их профессиональные качества, но и за то, как они себя презентуют, как они умеют донести информацию о том, что делают.

— Как пересекаются ораторское и актерское мастерство? Те, кто к вам приходят, они же наверняка обращаются не только за умением научиться классно говорить, но и уметь себя держать?

— У меня есть волшебные помощники — не за свое я не берусь. Передо мной часто ставят задачу поднять того или иного руководителя до следующего уровня, и над ней мы работаем командой: я отвечаю за контент, за алгоритмы, за то, как готовиться к выступлению и что говорить; остальные тренеры — за стиль, за умение держать голос и дыхание, не захлебываясь воздухом, за то, как сидеть и стоять. И ни разу не было, чтобы после нашей работы человека не назначили на ту должность, на которую он претендовал. Я по понятным причинам не могу называть имена наших клиентов, но их знает вся Россия.

ПОСЛУШАТЬ СЕБЯ — ЭТО БОЛЬНО, НО СДЕЛАТЬ НАДО

— Нина Витальевна, вы знаете огромное количество руководителей — какие типичные ошибки они допускают в своих выступлениях?

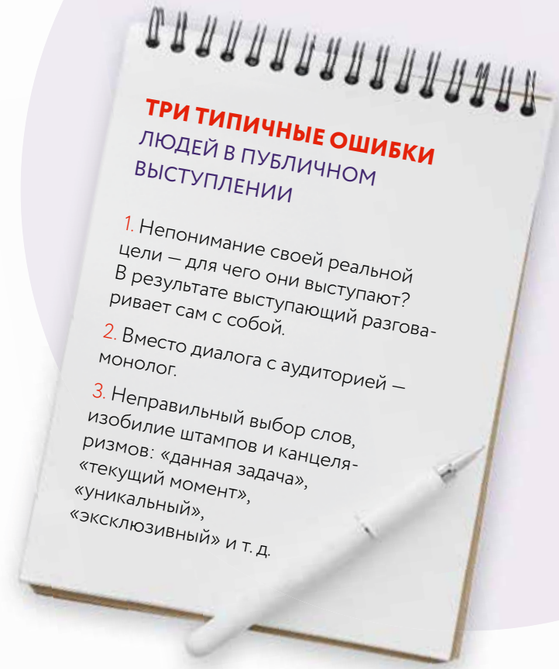
— У меня есть лекция «Три ошибки презентатора», ее стоит посмотреть всем. Но коротко я назову эти ошибки. Первая — люди не понимают свою реальную цель (для чего они выходят выступать) и в итоге разговаривают сами с собой. Вторая — вместо диалога идет монолог. И третья — люди неправильно подбирают слова. Они используют канцеляризмы и штампы, которые не работают: «коллеги», «данная задача», «текущий момент», «повестка», прилагательные «уникальный», «эксклюзивный» — все это от частого употребления обветшало и перестало хоть как-то держать внимание аудитории.

— Как человек может отследить свои речевые ошибки?

— Записать себя на диктофон и послушать в тишине, услышать себя ушами других людей. Спросите близких: «Когда я разговариваю, когда я говорю тосты — что во мне не так?» Обратную связь надо получать от тех, кто вас любит. Но лучше всего записать себя и послушать — это больно, но сделать надо — люди же слушают вас.

— А если нет таланта говорить тосты?

— Вообще, говорить тосты или нет — это вопрос не таланта, а благодарности. Есть родители, бабушки и дедушки, любимые друзья — они нуждаются в обратной реакции. Скажите, что вы их любите, и скажите публично! А если нет таланта — подготовьтесь. Придумайте тост заранее, ведь день рождения бабушки не сваливается на вас неожиданностью. Если у вас есть история, связанная с юбиляром, расскажите ее. К примеру: «Помнишь, я хотел поступать в университет, а ты меня отговорил. Я тогда долго думал, правильно ли поступил, а теперь абсолютно счастлив, что выбрал этот путь. И все это благодаря тебе!» — такую историю нужно вернуть человеку публично.



— С каким человеком хотят общаться? Какими качествами он обладает?

— У меня скоро выйдет книга «Магия общения. Этому можно научиться», в ней я перечисляю 20 качеств, которые всегда привлекают людей. В книге есть тест. Причем я советую сделать его не только самому человеку. Главная ценность теста — вы можете попросить друзей и знакомых оценить вас. И вы наконец-то узнаете, каким вас видят другие, какие хорошие качества они в вас находят — все это может сильно расходиться с вашим восприятием себя. Здесь стоит задуматься, потому что общаются с теми, кто умеет видеть себя со стороны, глазами других людей. А для этого нужно разобраться в себе — что же люди в вас ценят? — и предъявлять именно это качество.

— Часто приходится слышать об эмпатии, о сонастройке — что это такое, по вашему мнению?

— Известное дело — влезть в шкуру другого человека, посмотреть на себя его глазами, проникнуться. Я всегда советую видеть в людях хорошее, а в себе плохое, но люди

HR ПАРТНЕР ВременаВызовыРешения #1(6)/2021

СЕЙЧАС ОТМИРАЮТ НЕ ТОЛЬКО НЕКОТОРЫЕ ПРОФЕССИИ, НО И ЖЕСТКИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА, ПОТОМУ ЧТО **ПОКОЛЕНИЕ 20-ЛЕТНИХ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ЛЮБИТ СВОБОДУ, ЧЕМ ДЕНЬГИ**

часто делают наоборот. На мой взгляд, это защитная реакция неуверенного в себе человека, потому что самокритика и работа над собой требуют определенных сил и переживаний. Настройка — это знать, кто перед тобой, собирать информацию, не бояться сделать приятно, уметь развлечь и рассказать последние новости. Люди любят тех, кто занят ими, а не собой.

— А еще советуют научиться управлять своей реакцией во время коммуникации…

— Я долго этому училась, но нужно уметь брать паузу. Первая реакция всегда неправильная, она слишком эмоциональная, особенно если это реакция обиды. Дайте себе 10–15 секунд, чтобы выдохнуть, а потом ищите правду. Опять же, если вы настроены на то, чтобы рассмотреть в себе недостатки, вам легче будет принять критику.

ОРАТОРСКОЕ МАСТЕРСТВО НЕОТДЕЛИМО ОТ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА

— А что делать, если имеешь дело с достаточно жестким человеком, жестким руководителем, который явно не отслеживает эмоциональные реакции своих подчиненных?

— Да, до сих пор есть такие, кто считает, что крик, ругань и давление на людей — это единственные способы руководства. Но их сметет волна новых людей. Сейчас отмирают не только некоторые профессии, но и подобный стиль руководства, потому что поколение 20-летних гораздо больше любит свободу, чем деньги. Вы можете на них наорать — и они просто завтра не придут. Таких людей уже сейчас много, а таких начальников… их будут убирать: они неэффективны. При этом достучаться до «начальников старой формации» довольно сложно: они много работают, много делают и именно так воспринимают свою работу. Задача эйчара, задача лидера — наблюдать и потихоньку менять культуру компании, потому что в один день этого не сделаешь… Я лайф-коуч, а потому знаю, что ораторское мастерство неотделимо от необходимости разобраться в себе, от личностного роста, если хотите.

— А тихий голос — это сознательный прием или проблема, ведь тебя могут попросту не услышать?

— Как это часто бывает, правдиво и то и другое. Если голос делают тише нарочно — это прием, но его нельзя применять долго, потому что люди будут нервничать. Однако те, кто не владеет этим приемом, плохие ораторы. Всегда нужно менять интонацию: она может быть властной и жесткой, через несколько секунд — мягкой и нежной, это и есть эмоциональный интеллект. Уверенный спикер может говорить спокойно и тихо, но потом он прибавит голос, чтобы «освободить» людей.

— Грядет большое публичное выступление — как вы к нему будете готовиться помимо уже вышесказанного?

— Я всегда готовлюсь заранее: думаю о том, что сказать, структурирую мысли и подбираю примеры, записываю себя на камеру или диктофон, слушаю…

— До сих пор?!

— Конечно, а как же иначе? Как думаете, почему мои выступления смотрят столько людей? Все отрепетировано и продумано. У меня всегда есть четкий план, как правило, он умещается на один лист и написан от руки.

Но настраиваться… Я люблю ощущение, когда сосет под ложечкой и дрожат колени, я понимаю, что ко мне приходит кураж. Слежу за залом, за временем. Я с восьми лет веду телепередачи, сейчас мне 68 — и я всегда готовилась: писала, зачеркивала, искала слова для начала и для финала.

Когда мне неожиданно в 1998 году вручили премию ТЭФИ, к сцене я шла очень медленно — думала, что скажу, кого поблагодарю и как буду шутить, потому что, когда на сцене что-то происходит, нужно всегда поблагодарить и пошутить — больше ничего не надо. HR

БЫТЬ ОРАТОРОМ: ПЯТЬ ПРАВИЛ УСПЕХА

ПРОЕКТ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД «ЗНАНИЯ.LIVE» – ТЕПЕРЬ В ЖУРНАЛЕ «HR-ПАРТНЕР». НЕСМОТРЯ НА ТО ЧТО УПОТРЕБЛЯТЬ СЛОВО «УНИКАЛЬНЫЙ» – МОВЕТОН И РИТОРЫ СОВЕТУЮТ ИЗБЕГАТЬ ЕГО, МЫ ВСЕ-ТАКИ ПОЗВОЛИМ СЕБЕ ЭТО СДЕЛАТЬ, ПОТОМУ ЧТО НИЖЕ – ДЕЙСТВИТЕЛЬНО УНИКАЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ И ЛАЙФХАКИ ОТ НИНЫ ЗВЕРЕВОЙ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ ДЕРЖАТЬ ПОД РУКОЙ, ЕСЛИ ВАМ ПРЕДСТОИТ ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ.

1 Яркая подача

- избегайте монолога;
- соблюдайте хронометраж;
- не используйте пространных фраз;
- изучите аудиторию;
- завоюйте уважение (приведите пример из собственной практики/жизни);
- удивите (не говорите того, что известно всем либо только вам, а также забудьте о том, что будет расценено как грубый самопиар).

! Согласно счетчику YouTube, пользователи переключают видео каждые восемь секунд, а значит, ваша задача — захватить внимание с первых секунд своей речи.

2 Богатый словарный запас

- забудьте о шаблонах («жизнь — сложная штука»);
- осторожнее с прилагательными (многие из них стали шаблонными, как, например, «уникальный», «передовой» и т. д.);
- тщательно продумайте начало и финал выступления.

! Используйте метафоры; образы и яркие картинки, которые вы «нарисуете» слушателям, запомнятся лучше всего.

3 Хорошая дикция

- используйте выраженную артикуляцию (не зажимайте губы);
- проводите специальную гимнастику для артикуляционного аппарата (есть множество видеоуроков в интернете);
- занятия дома (повторение скороговорок).

! Говорите только на выдохе, а микрофон держите на расстоянии не менее 10 см и ни в коем случае не размахивайте им.

4 Четкие формулировки

- любой тезис подкрепляйте цифрами, фактами, наглядными примерами;
- не показывайте эмоции: во время выступления смеяться или плакать может кто-то один — либо спикер, либо слушатель;
- самые сильные аргументы оставляйте на финал;
- учитесь задавать вопросы, в том числе провокационные, формулируйте коротко и хлестко.

! Изучите выступления спикеров TED-конференций либо известных людей, в том числе грамотных профессиональных журналистов-интервьюеров.

5 Продуманная структура

- максимально структурируйте речь, избегая невнятного и скучного повествования;
- выбирайте простую форму (идеальный вариант — взять за основу выступления число три, самое психологически комфортное для человека; запомнить три эпизода довольно легко, появится четвертый — может возникнуть путаница);
- используйте в речи интересные, запоминающиеся факты, яркие иллюстрации;
- не забывайте о выводах, особенно если вы использовали структуру противопоставления; предложите публике оценить сказанное вместе с вами.

! Выступления большого объема разделите на отдельные части с внутренними выводами, а в финале обозначьте выводы всего выступления.

А также

- постарайтесь сделать комплимент аудитории (если вы достаточно изучили ее накануне выступления, это не составит труда);
- найдите возможность коротко и емко представить себя, вызвав интерес у слушателей и подтвердив свой уровень экспертизы;
- потратьте минуту-полторы на то, чтобы коротко проговорить тему вашего выступления и хронометраж (так вы договоритесь о «правилах игры», подчеркнув, что цените время и занятость своей аудитории);
- если в вашем выступлении будут уместны шутки и афоризмы, продумайте их заранее;
- соблюсти временные рамки будет проще, если ваша речь с самого начала будет на пару минут короче отведенного вам времени, так вы оставите зазор для возможного интерактива, технических моментов и т. д.

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД

ЗНАНИЯ ● LIVE

образовательный проект Корпоративного университета РЖД для каждого, кто заинтересован в саморазвитии

свыше 50 тем для развития профессиональных и корпоративных компетенций, личностного роста

ВЫБЕРИТЕ СВОЙ ФОРМАТ ПОЛУЧЕНИЯ ЗНАНИЙ

1 МИНИ-КУРСЫ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

серия коротких образовательных постов, интерактивы, подборки фильмов и книг в аккаунтах Корпоративного университета РЖД

Ищите все выпуски проекта по хештегу #университетРЖД_live

2 МАСТЕР-КЛАССЫ В СИСТЕМЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ ОАО «РЖД»*

знания в прямом эфире и в видеозаписи от экспертов университета, компании «РЖД», железнодорожных вузов

* доступно только для работников Компании

3 ПРОГРАММА НА ТЕЛЕКАНАЛЕ «РЖД ТВ»

короткие обучающие видео в эфире телеканала и YouTube

universitetrzd.ru

6+

Реклама. АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»