

СОДЕРЖАНИЕ



ВСТУПЛЕНИЕ

Кто владеет разговором, тот владеет ситуацией _____ 6

ГЛАВА 01

Интервьюер, модератор и дирижер. Найдите 10 отличий _____ 16

ГЛАВА 02

Секреты обаяния. И серые мыши харизму имеют _____ 28

ГЛАВА 03

Холистический имидж. Говорите о себе без слов _____ 44

ГЛАВА 04

Электрокар. Переходим на новые виды энергии _____ 54

КЕЙС 01

Екатерина Рыбакова _____ 63

ГЛАВА 05

Я тебя услышал. Как перевести слушание в слышание _____ 72

ГЛАВА 06

Невербалика. Тело — наш друг или предатель? _____ 84

ГЛАВА 07

Паравербалика. Настройте свое звучание _____ 106

ГЛАВА 08

Вербалика. Следите за языком _____ 114

ГЛАВА 09

Битва с тенью. Как победить свои зажимы и страхи _____ 120

КЕЙС 02

Иван Хохлов _____ 128

ГЛАВА 10

Логик, бунтарь и мечтатель. Кого во мне больше? _____ 134

ГЛАВА 11

Неудобные собеседники. Инструкция по выживанию _____ 150

ГЛАВА 12

Диалог как стратегия. Почему $1 + 1 = 4$ _____ 162

ГЛАВА 13

Перекрестный допрос. Как спросить, чтобы тебе ответили _____ 170

ГЛАВА 14

«Химия» гостей. Занимательная комбинаторика _____ 180

КЕЙС 03

Денис Кутергин _____ 186

ГЛАВА 15

Драматургия беседы. Зайти с козырей и сорвать банк _____ 196

ГЛАВА 16

Короче говоря. Управление вниманием через динамику _____ 210

ГЛАВА 17

Отношения на расстоянии. Онлайн как отдельный жанр _____ 222

ГЛАВА 18

Зачем я здесь? Как готовиться, если вы гость _____ 234

КЕЙС 04

Андрей Шаронов _____ 247

ВМЕСТО ЭПИЛОГА

Время завершить разговор — это тоже искусство _____ 259

Не говорить с человеком, с которым
можно говорить, значит потерять
человека; говорить с человеком,
с которым нельзя говорить, значит
терять слова. Умный человек
не теряет человека и не теряет слов.

Конфуций



Кто владеет разговором, тот владеет ситуацией

Эта книга — для тех, кто вступает в диалог каждый день. Для модераторов, журналистов, авторов подкастов и их гостей и слушателей, чтобы лучше понимать, что происходит во время любой беседы, и всех деловых людей. Потому что, независимо от того, стоит ли перед вами задача выйти на сцену, провести прямой эфир в зуме или вывести на нужную волну бизнес-партнера, вы ни за что не добьетесь своего, если не научитесь управлять диалогом и не зависеть при этом от внешних обстоятельств.

Часто ли, слушая интересное интервью, деловую дискуссию или просто чей-то разговор, вам хочется поправить говорящего, и вы думаете: «Эх, спросил бы по-другому, тогда бы ответили» или «Рано с темы съехали, надо было еще вот это доспросить...»?

Как отличить хорошую беседу от неудачной? На что мы действительно приходим посмотреть в различных YouTube-интервью, коих сейчас великое множество?

А что делать, если вести дискуссии предстоит вам? Или вас позвали на интервью в качестве гостя?

Что вообще происходит между людьми, вступающими в коммуникацию, и как ею осознанно управлять? Какого себя мы каждый раз приносим в то пространство, которое создается в процессе беседы?

Помните, как во время недавней пандемии вся деловая и социальная жизнь переместилась в соцсети? Вести совместные эфиры стали буквально все подряд, появилось огромное количество всевозможных «разговорных проектов» и даже отдельная сеть под названием Clubhouse. И вдруг выяснилось, что двух умных и интересных собеседников еще не достаточно для увлекательного разговора, а ведение прямого эфира — это отдельный навык, которому надо учиться. Любой разговор, будь то профессиональное интервью или производственное совещание, зависит от множества нюансов.

Умение «разговорить кого угодно за 60 секунд» — это не врожденное качество, оно требует серьезной подготовки. Помню, как оттачивала этот навык в начале своей телевизионной карьеры. Сначала я была корреспондентом в новостях и брала синхроны из-под камеры, а затем стала телеведущей и свои вопросы задавала уже в кадре. Особенность работы корреспондента заключается в ее непредсказуемости. Сегодня ты общаешься со звездами театра и кино, а завтра, например, с метростроевцами, и на этом маршруте встречаются совершенно разные типажи, люди различного социального уровня, каждый — со своей манерой общения. К тому же в рамках новостного сюжета ты очень ограничен во времени: три минуты — максимально допустимый предел. Возможность предварительной подготовки минимальна, приходится быстро ориентироваться на местности и подстраиваться, что называется, по ходу пьесы.

Работая над этой книгой, я размышляла, чьими громкими именами я могу козырнуть, чтобы доказать высокий уровень своей экспертности? Да, среди моих собеседников были Майя Плисецкая, Родион

Щедрин, Дмитрий Певцов, Инна Чурикова, Николай Цискаридзе, Зураб Церетели, Иван Вырыпаев и многие высокопоставленные чиновники. Я разговаривала с известными бизнесменами — СЕО и предпринимателями — приватно и на сцене. Но все это люди, так или иначе привыкшие к публичности, знающие, что и когда говорить. Совсем другое дело — вести диалог с теми, кто совершенно не готов к камере, боится аудитории или просто в силу характера не желает открываться. Вот где приходится проявлять чудеса незримой поддержки и силу убеждения!

Как получить нешаблонный ответ от того, кто слишком часто отвечает на журналистские вопросы? Как в моменте сделать хорошего спикера из того, кто вовсе не собирался им быть? Вот они, Сцилла и Харрида любого профессионального ведущего или модератора. Впрочем, те же полезные навыки пригодятся и любому деловому человеку, не так ли?

Эта книга для тех, кто пробует себя в роли модератора бизнес-дискуссий, но не только. На своих мастер-классах я всегда говорю, что на самом деле каждый из нас, не задумываясь об этом, берет интервью каждый день. Совещание о статусе нового проекта, встреча с подрядчиками или потенциальными партнерами, знакомство в бизнес-клубе, свидание — во всех этих мини-форматах присутствуют все первичные признаки интервью. А значит, нам просто необходимо владеть некоторыми профессиональными секретами.

Умение правильно ощущать людей, быстро входить с ними в контакт и задавать им нужные вопросы очень помогло мне, когда я пришла в Школу управления СКОЛКОВО и стала продюсером приглашенных спикеров на программах MBA и Executive MBA.

Затем я постепенно стала сама модерировать public talk'и¹ и дискуссионные панели. Мне нравится и сам процесс предварительной

¹ Publik talk (англ.) — публичные выступления.

проработки драматургии, и все коррективы, которые жизнь вносит в любую, даже самую качественно сделанную «домашнюю заготовку».

Человек, взявший на себя **роль лидера в разговоре**, должен свести воедино заранее поставленную цель, появившийся контекст, настроение и состояние участников, свою реакцию — и сделать это с легкостью, присущей непринужденной беседе.

Лидер — это не тот, кого лучше всех слышно и чья точка зрения является единственно верной. Настоящий лидер понимает, что происходит в общем пространстве беседы в каждый момент времени: кто и исходя из каких ролей общается, какие невербализированные сигналы посылаются и в какой форме они ложатся на общий стол переговоров. Он сохраняет устойчивую позицию включенного участника и одновременно — внимательного наблюдателя. Причем наблюдает он не только за другими, но и за самим собой, чтобы в сложных ситуациях быстрее отрефлексировать происходящее и направить разговор в нужное русло.

Лидера не всегда назначают — случается, что человек берет на себя эту функцию самостоятельно, когда совещание или встреча заходят в тупик, и вырывает весь процесс.

Полученное образование и практика в области коучинга дают мне возможность взглянуть на любую беседу как на процесс создания некоего пространства. Здесь мы будем называть его **третьим пространством**. Первое находится внутри нас, второе — это наш собеседник, в единственном или множественном числе. Про первое мы знаем почти все, но заглянуть во второе нам не под силу — мы можем судить о нем лишь по тем сигналам и фактам, которые проявляются в нашем общем, третьем пространстве. Оно незримо, метафизично, но мы его чувствуем буквально кожей. Как в фильме Ларса фон Триера «Догвилль», где нет ни одной стены, а все действие, герои и предметы перемещены внутрь прочерченных на полу белых линий. Эти линии обозначают границы

пространств и дозволенных движений, они же диктуют правила поведения.

Третье пространство — это поле, которое формируется в момент соприкосновения личностей, каждая из которых наполняет его, даже не произнося ни слова. Это поле существует ровно столько, сколько длится контакт, и закрывается сразу же после расставания. Разумеется, память о созданном однажды третьем пространстве сохраняется, однако было бы ошибкой рассчитывать обрести его вновь при следующей встрече — мы меняемся, другие люди тоже проживают какой-то свой новый отрезок пути, изменяются внешние факторы и контекст. Вся эта энтропия приводит к тому, что даже с близким и хорошо знакомым человеком в один день диалог и ощущения от него могут сложиться так, а в другое время и при других обстоятельствах — совершенно иначе. И именно наша открытость и готовность улавливать все нюансы, формирующие уникальность третьего пространства, дают нам возможность достигать максимального взаимопонимания и обоюдной заинтересованности в моменте общения.

Главная сложность в работе над этой книгой состояла в том, что большая часть навыков, помогающих мне быть хорошим модератором дискуссий, бесед и форум-встреч, изначально находилась в зоне бессознательного и требовала качественной рефлексии. Что я делаю в момент так называемого первого касания? Как мне удастся задать разговору нужный заряд и установить свои правила? Где искать поддержку, когда все идет не по плану и меня как модератора это не устраивает?

Один мой бывший руководитель констатировал: «Ты можешь договориться с кем угодно, и даже сама не знаешь почему».

Я постаралась разложить по главам те составные части, из которых выстраивается незримое третье пространство, дающее новые возможности взаимодействия и обеспечивающее продуктивную

коммуникацию. Мы вместе будем размышлять о том, какого себя приносим на каждую встречу. Как оставаться собой, но при этом считывать других, находить точки соприкосновения, отталкиваться от них или заземляться, идти по радарам, не бояться вывалиться из зоны комфорта, но и не злоупотреблять этим, выбирать, где рисковать, а где нет.

Я не побоялась сравнить свои мысли с опытом других людей. Людей, которых я безмерно уважаю за их достижения, образ мыслей, способ выражать себя и готовность делиться этим. Вы найдете выдержки наших интервью в отдельных вставках «Кейс».

Своих экспертов я выбирала очень тщательно, размышляя над особенностями опыта каждого из них, чтобы максимально разнообразно показать весь спектр такого, на первый взгляд, естественного процесса, как разговор. Разговор из разных ролей.

Я специально задавала им похожие вопросы, и получала на них совершенно разные ответы. Это было нечто похожее на знаменитый опросник Марселя Пруста. Первый вопрос был одинаковым для всех: «Если бы вы могли сравнить процесс коммуникации с каким-либо другим видом деятельности, то что бы это было?»

Забегая вперед, скажу, что, с точки зрения искусства первого вопроса, это было прямым попаданием. Потому что такое начало сразу погружает собеседника в мыслительный и ассоциативный поиск. В некоторой степени это даже вопрос-игра, в ходе которой человек может открыться с неизвестной стороны. Предлагаю вам сначала самим поразмышлять на эту тему, а потом прочесть, какие ответы дали мои гости.

С Екатериной Рыбаковой, президентом и соосновательницей Рыбаков Фонда, женой яркого бизнесмена и матерью четверых детей, у нас сложился неспешный диалог-размышление о женском взгляде, мягком подходе и гендерных различиях. Мы поговорили об ее шагах

в сфере развития модерационных компетенций и о видении тех процессов, которые происходят между людьми во время общения.

Мне был интересен опыт **Ивана Хохлова (12 STOREEZ)**, успешного предпринимателя, сооснователя популярного бренда одежды и одновременно очень вдумчивого человека, часто выступающего в роли гостя различных интервью и подкастов. Спокойные, даже философские рассуждения с ним всегда похожи на вербальные прогулки.

Яркий, динамичный предприниматель, который регулярно подчеркивает важность владения навыками публичных выступлений (что мне очень импонирует), **Денис Кутергин (YouDo)** рассказал о закулисе своего подкаста «Основатели» и том, как он осваивал профессию ведущего. Этот проект он делает в дуэте с Эдуардом Гуриновичем, а тандем — не всегда простая штука, о чем мы, кстати, тоже поговорили.

Наконец, герой последнего кейса — **Андрей Шаронов**. Его многолетний опыт работы на деловых и государственных панелях с людьми самого высокого уровня, вплоть до президента, безусловно, представлял для меня бесценное сокровище. Впервые я увидела Андрея Владимировича на сцене бизнес-школы СКОЛКОВО еще до того, как сама стала там работать, и была впечатлена его стилем ведения диалога. Сочетание сдержанности и свободы, серьезной экспертности и тонкого юмора, собственной точки зрения и интереса к чужой стало тогда для меня квинтэссенцией вербального мастерства и умения держать себя. В начале карьеры модератора я всегда мысленно сравнивала себя с неким образом «в стиле Шаронова». Если я и смогла сформироваться по-новому в профессиональном плане за время работы в СКОЛКОВО, то путеводной звездой в этом процессе был для меня именно он.

Мы живем в век парадокса. Современные технологии подарили нам невероятную возможность общаться с людьми дистанционно вне зависимости от места их нахождения. Мы получаем и производим

огромное количество контента: конференции и интервью сыплются как из рога изобилия, и каждый может попробовать себя в этой роли, причем с не такими уж большими затратами. Однако при всем богатстве выбора коммуникация как таковая остается для многих незнакомой территорией. И мы снова учимся общаться с самими собой и вести переговоры, пытаемся быть понятыми и понятными, как будто одновременно с расширением горизонта человечеством были утрачены некие знания и правила, которыми пользовались предыдущие поколения. Давайте вместе разбираться, как говорить, чтобы быть услышанным, и как слушать так, чтобы не пропустить самого главного.



ГЛАВА

01

**Интервьюер,
модератор
и дирижер.
Найдите
10 отличий**



Однажды, когда я только пришла работать в СКОЛКОВО, коллеги позвали меня на встречу с неким господином N, управляющим партнером инвестиционной компании. Роль моя должна была быть пассивной, даже пассажирской — рассмотреть заявленного финансиста как потенциального спикера на программах Школы, то есть, по сути, оценить презентационные и коммуникационные навыки, не вдаваясь в подробности контента. Скажу прямо, мои познания в области корпоративных финансов тогда (впрочем, как и сейчас) были практически нулевыми. Поэтому главную роль в предстоящей беседе должны были играть коллеги, благополучно застрявшие в московской пробке и сообщившие об этом за десять минут до начала встречи.

В этот момент я уже стояла на пороге ресторана в Сити. Единственное, что мне оставалось сделать, — это позвонить в офис и попытаться выведать хоть какой-то бэкграунд ситуации и предысторию взаимоотношений с господином N.

Скажу сразу, что, несмотря на все заверения, остальные участники встречи в ресторане так и не появились, так что вести разговор в течение часа пришлось мне одной.

Я честно призналась господину N, что не слишком разбираюсь в финансовых вопросах, и даже статус бывшей жены банкира никак мне в этом не помогает. Сделав это заявление, я принялась в открытую зачитывать с экрана телефона все тезисы и темы, которые могли быть интересны для MBA и EMBA. Затем, когда запас чужих умных слов был исчерпан, я, окончательно отчаявшись, удалилась в расспросы о «творческой биографии» спикера и мотивах,

побуждающих его при абсолютно сложившейся бизнес-карьере взвалить на себя еще и ношу преподавателя. То есть, по сути, выступила в привычном для себя жанре интервью.

В результате мы разошлись вполне довольные собой и друг другом. Меня лично особенно радовал тот факт, что мне удалось продержаться на ринге означенный час и не спасовать.

Вскоре мне перезвонил коллега и сказал, что только что беседовал по телефону с господином N. По его словам, тот ничуть не обиделся на слегка урезанный формат разговора и просил передать, что давно не встречал такого интересного собеседника. Занавес.

Допустим, господин N в силу деликатности немного преувеличил. Однако не исключено, что беседовать со мной ему действительно было приятно. И это заставило меня задуматься: ЧТО для человека является важным в разговоре и КАКОЙ собеседник ему интересен?

По моему мнению, идеальный собеседник должен обладать следующими качествами:

01. Открытость

Я честно призналась, что коллеги застряли в пробке. Таким образом ситуация стала прозрачной, от чего мы оба выиграли. Чем человек понятнее, тем он ближе.

02. Искренность

Признаться в том, что вы чего-то не знаете, вовсе не стыдно. Это не признак слабости. Наоборот, от этой отправной точки можно начать любопытнейшее исследование. Нет такого человека, который отказался бы во всех подробностях рассказать о том, что ему самому интересно.

03. Интерес и внимание

Внимание — единственная вещь, которую вы можете подарить даже «человеку, у которого все есть». Имитировать внимание нельзя, зато можно выработать умение включаться в темы, даже изначально вам неинтересные. Дивиденды, которые принесет вам этот навык, будут весьма значительными.

04. Умение держать строй и владеть собой

Способность не растеряться ни при каких обстоятельствах, мгновенно пересобрать все имеющееся детали LEGO-заготовок дает пространство для маневра. Вы выберетесь, даже если беседа свернула не в ту сторону.

05. Спонтанность

Обычно мы приходим на важные встречи вооруженными до зубов. Мы так долго и тщательно к ним готовимся, что сами себя загоняем в жесткие рамки. Однако, как показывает практика, лучше всего запоминается разговор на спонтанные, общечеловеческие темы и ответы на возникшие в ходе такого разговора вопросы.

06. Юмор

Это непростая тема, достойная отдельного разговора. Если коротко, то умение разрядить обстановку и разрушить стену правильной шуткой дает неоспоримое преимущество. Кстати, самоирония — тоже отличный навык для человека, желающего установить с собеседником теплый контакт.

Вовсе необязательно владеть вопросом досконально, чтобы поговорить на конкретную тему. Понимание этого спасает в любой

случайно сложившейся ситуации — от small talk¹ до встречи, к которой вы не успели подготовиться. Разумеется, готовиться необходимо, но если времени совсем нет, то все, что вы можете сделать, — это поработать с собой, своим ресурсом, своей энергией и включенностью.



* * *

Переход в разряд интервьюера требует гораздо более детальной проработки задачи: о чем вы хотите поговорить с человеком? Как последовательно развивать диалог, чтобы не перепрыгивать с одной темы на другую и при этом охватить все?

Интервьюер заранее изучает личность гостя — его интересы, психофизику, манеры и особенности поведения — и, отталкиваясь от этого, выстраивает ход своих мыслей. В силу профессии ему приходится думать о том, насколько интересным будет разговор с точки зрения некоего третьего лица — читателя, зрителя, слушателя. Это своего

¹ Small talk ((англ.) — светская беседа (букв.: разговор о неважных вещах, зачастую происходящий между людьми, которые плохо знают друг друга).

рода игра, с помощью которой надо дать человеку раскрыться и одновременно умело включить собственную индивидуальность, при этом не выпячивая ее.

Если собеседник может смело использовать общие «домашние заготовки», то от интервьюера требуется кастомизированный подход — точные вопросы, в основе которых лежит УЖЕ ИЗВЕСТНЫЙ опыт гостя. Нередко интервьюер заранее знает, какие ответы получит на свои вопросы. Однако он их все равно задает — для слушателей и ради логичного и динамичного раскручивания темы. Мы об этом позже поговорим в главе про драматургию.

Помню одну профессиональную установку, которая сильно повлияла на меня на заре моей телевизионной карьеры в начале 2000-х: **«Плохой телеведущий работает на самого себя, желая продемонстрировать всем, какой он умный и красивый. Хороший ведущий работает на своего гостя, раскрывая его внутренний мир. А профессионал работает для зрителя, чтобы тому было интересно смотреть».**

Интервьюер занимается только гостем и никогда не взаимодействует со зрительным залом напрямую. Он помнит о нем, работает для него, но законы жанра не позволяют залу ни во что вмешиваться открыто — только наблюдать. Тем сложнее и ответственнее работа интервьюера — это человек, управляющий невидимыми потоками взаимопонимания между тем, кто говорит, и теми, кто безмолвствует.

* * *

Все сказанное выше относится к разговору один на один — пусть даже при незримом присутствии многомиллионной аудитории. Но если участников встречи больше, то речь уже идет о так называемой дискуссионной панели, а интервьюер превращается в модератора. Его задача мультиплицируется. Теперь ему приходится работать с динамикой нескольких людей с разными психотипами и зачастую

противоположными мнениями по одному и тому же вопросу. То есть модератор управляет уже 3–4–5 составляющими процесса и становится похожим на профессионального жонглера, умело переключающего свое внимание с одного разноцветного шара на другой (или что он там подкидывает в воздух).

Зрительный зал в этом случае тоже выходит из тени и превращается в полноценного участника разговора. Люди хотят высказывать свое мнение и задавать вопросы, порой вклиниваясь в стройный ряд ваших тезисов. И тогда особую ценность приобретает умение отклониться от курса, ответить на вопрос аудитории, а потом снова вернуть беседу в запланированное русло.



На многих, прежде всего — масштабных и официальных, панелях организаторы отводят для сессии «вопрос-ответ» место в самом конце. Однако если мероприятие камерное, я всегда стараюсь поощрять людей вступать в дискуссию прямо по ходу — это позволяет им чувствовать сопричастность, а мне — лучше ориентироваться в их интересах и вести диалог в правильном направлении.

Основная задача модератора — раскрывать поля знаний и интересов гостей и создать атмосферу, мотивирующую слушателей

задавать вопросы. Чем дольше и интереснее диалог аудитории и спикера, чем неформальнее их общение, тем лучше модератор сыграл свою роль. Не стоит закрывать собой все потребности зала — собравшимся необходимо давать возможность и слушать, и говорить. Зрители это любят.

И интервьюеру, и модератору важно иметь в своем арсенале качества, присущие хорошему собеседнику. Но этого недостаточно. Пять следующих навыков поднимут вас на новый уровень:

01. Умение слушать

Эта набившая оскомину истина остается актуальной во все времена — людям нравятся те, кто их слушает и слышит. Высшим же пилотажем можно считать умение понять, что стоит за словами. То, что гость не озвучивает сам, но что он готов развернуть, если вы ему поможете уточняющими вопросами.

02. Такт и скромность

Мы уже говорили, что хороший ведущий раскрывает не свой потенциал, а потенциал своих гостей. В эту же копилку установок добавлю еще одну: *работа спортивных судей крайне важна, но никто не приходит на стадион, чтобы посмотреть, как они ее делают.* Если помнить об этом и жить в этой парадигме, то становится намного легче делать свое дело грамотно и профессионально.

Скромность — на удивление важная составляющая личного обаяния, — мы поговорим об этом позже, обсуждая труды и теорию Станиславского.

Что касается чувства такта, то оно помогает уверенно, но корректно прерывать заговорившихся и ушедших не в ту степь спикеров, переводя процесс в нужную сторону. Я непременно дам вам свои техники, которые помогают в простых разговорных ситуациях.

03. Обаяние

Быть человеком, которому все, будто по волшебству, готовы раскрыть свои тайны, а его самого слушают, затаив дыхание, и только восхищенно кивают в такт, — это ли не предел мечтаний? Харизматичные люди тратят гораздо меньше времени и энергии на то, чтобы расположить к себе собеседника, завоевать доверие публики. Кажется, у них это получается само собой: просто им повезло родиться такими классными. Так ли это на самом деле? Природе этого явления я посвящу отдельную, следующую главу, и мы рассмотрим его внимательнее и подробнее. Обещаю: будет много интересного и на первый взгляд противоречивого. Но именно на стыке противоречий и рождается уникальность этого феномена.

04. Ощущение времени

Внутренний таймер и способность ощущать течение минут помогает оставаться в регламенте и правильно распределять контент на дистанции: не затянуть в начале, успеть размять основные темы и не скомкать концовку.

05. Лидерство и управление динамикой

Негласное решение о том, кто в предстоящем дискурсе будет ведущим, а кто — ведомым, обычно принимается буквально в первые несколько минут вашего общения «в кадре» или даже еще «за кадром». Не позволяйте себе растеряться перед более властным или статусным собеседником.

Помню, как одна моя знакомая попросила сделать с ней интервью для промо ее курса. Перед началом разговора она призналась, что чувствует себя некомфортно, поскольку задавать вопросы будет не она, а я, да еще на камеру. Она была уверена: кто спрашивает, тот и рулит процессом.

На самом деле власть всегда находится в руках у того, кто умеет управлять вниманием другого, добивается своей цели в диалоге и обладает достаточным количеством энергии. И тогда неважно, на чьем стуле вы сидите — ведущего или гостя.

Однако, раз уж мы здесь даем определение хорошему модератору, то можно с большой убежденностью сказать, что хороший модератор — это тот, кто способен удерживать лидерство в диалоге даже в самый критический момент.

Если вы спросите меня, что легче — выступать или модерировать, я отвечу, что управлять беседой гораздо сложнее, напряженнее и затратнее. Вам приходится следить не только за собой и своими словами, но и за другим человеком, всеми его сигналами, успевая при этом думать свои родные мысли, на ходу менять следующий вопрос и не забывать про весь список тем, а самое главное — про зрителей.

Наверное, больше всего модератор похож на дирижера симфонического оркестра: он ведет всех по партитуре, безусловно доверяет первой скрипке, держит в уме карту рассадки всего оркестра и в нужный момент переключает свое внимание между инструментальными группами. И при этом полностью управляет зарядом энергии десятков музыкантов. У каждого дирижера свой узнаваемый стиль: Курентзис, Спиваков и Башмет так же не похожи друг на друга, как Надежда Стрелец, Ксения Собчак или Владимир Познер. Хотя каждый из них занимается, на первый взгляд, одним и тем же — будь то менеджмент оркестра или менеджмент разговора.

Представьте, что вы приходите на мероприятие, где ведущий не забывает представить себя и своих визави, в двух понятных словах раскрывает причину встречи и ее основные темы. Даже если вы не знакомы с выступающими и не успели заранее ничего о них прочесть, вы все равно быстро понимаете, кто они и чем занимаются. В течение первых же минут вам становится интересен диалог, и у вас не возникает ощущения «дырок» — пропущенных вопросов,

которые стоило бы прояснить, подцепляясь к каким-то фразам спикеров. У вас нет чувства, что модератор механически зачитывает вопросы, которые заранее поставил себе целью задать, или, наоборот, изобретает их прямо тут же, лишь бы заполнить время. Он умело переключает внимание с одного участника на другого, так что каждому достается примерно равное количество «эфирного времени». Гости взаимодействуют друг с другом, а не только по очереди отвечают на вопросы «учителя». Все выглядит так, как будто вы оказались свидетелем встречи хорошо знакомых людей — никак не подготовленной, абсолютно спонтанной встречи — и вас даже приглашают стать ее участником, потому что затронутые материи вызывают у вас СВОИ вопросы. Модератор не стремится закрыть всю амбразуру собой, а создает вдохновляющее пространство для разговоров.

Основная часть беседы идеально вписалась в заявленный тайминг, а все остальное остается на усмотрение присутствующих.

После продолжительной сессии вопросов от слушателей все еще остается время на неформальное общение: люди подходят к спикерам и вообще не торопятся расходиться, продолжая обсуждать только что услышанное в небольших группах.

Если вам кажется, что все это произошло само собой, просто сработала химия и пространство, то вам повезло: вы оказались свидетелем работы отличного модератора.

Не надо думать, что навыки хорошего собеседника, интервьюера или модератора нужны лишь тем, кто рвется на сцену. В бизнесе и в отношениях включенность, умение слушать, искренность и такт ценятся ничуть не меньше.

Все, о чем мы будем говорить дальше, относится к искусству эффективных коммуникаций и повседневного лидерства — в самом широком смысле этого слова.

ГЛАВА

02

**Секреты обаяния.
И серые мыши
харизмму имеют**



Для начала спрошу: а в чем, собственно, заключается разница между обаянием и харизмой? Мы так часто употребляем эти два слова, чтобы охарактеризовать человека, имеющего влияние, умеющего вести за собой, являющегося, как сейчас принято говорить, лидером мнений, что практически не замечаем едва уловимых различий. Раз есть обаяние, значит, имеется и харизма, и наоборот, не так ли?

Как лингвист, зайду издалека.

Обаяние — наше исконное древнерусское слово, происходящее от глагола «баяти» — «говорить». Добавляем приставку «о» и получаем: «околдовывать словами, обольщать красноречием», буквально — «заговаривать».

Баюны, как называли колдунов (помните же котика-баюна, усыпавшего детей песнями?), басни, красноречие — это все однокоренные слова и ближайšie родственники любого «обаяния».

То есть получается, что главным ингредиентом магического воздействия древние русичи считали приятную, хорошо поставленную речь.

А что с греческой харизмой?

Она происходит от *χάρισμα* (буквально — «божественный дар», «помазание») и обозначает личную одаренность и притягательность. Харизмой в древнегреческой мифологии называли способность обращать на себя внимание. Харитами именовались древнегреческие

богини красоты, грации и изящества — вспомните, например, «Весну» Боттичелли и прекрасную троицу на переднем плане.

Христиане забрали себе этот термин для обозначения сверхъестественного проявления Святого Духа в верующем человеке. Считалось, что даров Святого Духа всего девять: «Но каждому дается проявление Духа на пользу. Одному дается Духом слово мудрости, другому — слово знания, тем же Духом; иному вера, тем же Духом; иному дары исцелений, тем же Духом; иному чудотворения, иному пророчество, иному различение духов, иному разные языки, иному истолкование языков. Все же сие производит один и тот же Дух, разделяя каждому особо, как Ему угодно»¹.

Позже, в конце XIX в., немецкие ученые Эрнст Трёльч² и Макс Вебер³ сделали харизму объектом научных исследований и определили ее так: «Харизмой называется качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или по меньшей мере специфически особыми силами и свойствами, недоступными другим людям».

Более того, Вебер, сформулировав трехсоставную классификацию власти, отдельно выделил харизматическую власть, помимо традиционной и рационально-законной. Эта концепция впоследствии получила широкое распространение среди социологов. На мастер-классах я стала отчасти в шутку говорить, что мы все знаем одного оратора и диктатора-харизматика, создавшего Третий рейх.

Главное, что отличает настоящего харизматика, — это абсолютная вера в собственные слова, пусть даже и без религиозной валентности. Эта вера и эта убежденность имеют конкретную цель — назидание, то есть безусловное благо для себя и других. Такой подход

¹ 1-е послание к Коринфянам, 12:8–11.

² Эрнст Трёльч (1865–1923) — немецкий теолог, философ, политик.

³ Макс Вебер (1864–1920) — немецкий социолог, философ, историк, политический экономист.

наделяет харизматика властью над сердцами людей, превращает в формального или неформального лидера.

Что особенно важно, харизма не зависит ни от внешних данных, ни от морально-этического вектора личности. Как святые до кончиков ногтей, так и отъявленные преступники могут быть невероятно притягательными, и слушатели будут с одинаковым обожанием смотреть как в канонически прекрасные, так и в ничем не примечательные до момента «выхода на сцену» лица.

В русском языке нет абсолютных синонимов, у каждого слова — свои нюансы. Если говорить о смысловом заряде, то в «обаянии» много окутывающего и равномерного движения. Недаром существует такое понятие, как «тихое/скромное обаяние». В харизме же всегда сквозит энергия, конкретный вектор, направленный вовне, точка приложения вольных или невольных усилий. Таким образом, обаяние как будто бы больше подходит для неформальных, немногочисленных собраний или личного общения — когда собеседник в буквальном смысле сидит напротив. Харизма же требует определенного масштаба: это сцена, публичное выступление, толпа — условный «Олимпийский». Обаяние выглядит как навык общения, а харизма — как врожденное и по этой причине недостижимое для остальных качество.

И все же харизма — это не какой-то магический дар, а результат особого невербального поведения, которому можно научиться. Есть люди, которым удалось ухватить необходимые паттерны в детстве, перенять их дома, в семье, сделать частью своей натуры, уложить в себя настолько глубоко, что они превратились в безусловные инстинкты. Уверенность, чувство юмора, сообразительность, быстрота реакции — эти черты есть у каждого харизматика.

Но как быть с неожиданной харизматичностью никому доселе неизвестных «серых мышей»? В чем секрет их притягательности? Чтобы разобраться с этим, обратимся к принципам, открытым

Константином Сергеевичем Станиславским. Он, кстати, был современником Трёльча и Вебера. Вообще, поиск инструментов для управления чужими умами и энергией толпы охватил все сферы на стыке XIX–XX вв. практически все сферы жизни — от религии и политики до театра.

Так вот, Станиславский ничего не говорит о «харизме» — он использует русское слово «обаяние», разделяет его на жизненное и сценическое и отмечает, что эти два понятия не всегда идут рука об руку. Иногда публичный человек в жизни может казаться тусклым и непривлекательным — он «зажигается» особым светом только под животворящими лучами рампы или перед камерой. Вам тоже наверняка знакомы такие примеры, когда известного актера невозможно узнать в коридоре театра, как будто он уже оставил всего себя на алтаре Мельпомены.

Или, наоборот, ваш яркий знакомый перед объективом сразу меркнет, путает слова и неловко перепрыгивает с одной мысли на другую.

Любой спикер, интервьюер или модератор на своем рабочем месте — на сцене, перед аудиторией, под софитами и камерой — это тот же актер. У него родственные цели — заинтересовать зрителей, управлять вниманием, донести свою идею.

По мнению Станиславского, у каждого актера есть своя **сверхзадача**. То есть главная, высшая цель всего, что происходит на сцене, во имя чего закручивается действие, произносятся диалоги и совершаются малейшие движения души. Собственно, точно так же профессиональный модератор или спикер хорошо представляет, для чего он выходит в зал, под каким углом хочет раскрыть тему, какие вопросы подвесить, а о каких, наоборот, порассуждать.

Под сценическим обаянием К. С. подразумевает прежде всего притягательность страстного и глубоко личного стремления актера