

СЕРГЕЙ  
КУЗИН

онлайн-тренинг внутри

ТОЛЬКО  
на  
ЛИТРЕС

КТО ВЫ  
ТАКОЙ?

ЧЕМ ВЫ  
ОТЛИЧАЕТЕСЬ?

ОЧЕРЕДНОЙ  
ТОНИ  
РОББИНС!

БЫ

НИЧЕГО  
НОВОГО!

А МОЖНО  
СРАЗУ  
К СУТИ?

когда  
перерыв?

Я  
СЕЙЧАС  
УСНУ!

ПЛАВАЛИ,  
ЗНАЕМ!

ЗА

МЫ ВСЕ  
ЭТО  
СЛЫШАЛИ!

МОЖНО ЭТО  
ПЕРЕМОТАТЬ?

КАК БЫТЬ  
УСЛЫШАННЫМ  
В ЭПОХУ  
ИНФОШУМА

НЕ  
УЧИ  
УЧЕНОГО!

ВНИ

что за  
банальщина?

ВЫ САМИ  
ПОНЯЛИ,  
ЧТО  
СКАЗАЛИ?

В чем  
ваша  
фишка?

МАШИ

КОРОТЕНЬКО,  
НА 40 МИНУТ?!

Е

Психологический бестселлер (Эксмо)

Сергей Кузин

**Битва за внимание. Как быть  
услышанным в эпоху инфошума**

«ЭКСМО»

2021

УДК 159.92  
ББК 88.53

**Кузин С. А.**

Битва за внимание. Как быть услышанным в эпоху инфошума /  
С. А. Кузин — «Эксмо», 2021 — (Психологический бестселлер  
(Эксмо))

ISBN 978-5-04-110244-9

Эта книга о том, как владеть вниманием вашей аудитории онлайн и офлайн. Вы выступаете публично? Делаете посты в соцсетях? Публикуете видео? Теперь ваша аудитория не сможет не слушать вас. Вы узнаете, как удержать их надолго, а не просто «зацепить». Как говорить интересно о скучном, просто о сложном. Как говорить с теми, кто заранее решил вас не слушать. Как держать внимание тех, на кого нельзя «шикнуть». Незнакомая, равнодушная, статусная публика – что бы ни случилось, вы будете знать, что делать. Десятки видео самых удачных и самых провальных примеров общения, а также доступ к авторскому онлайн-курсу «Битва за внимание» позволят вам не только читать, но и смотреть и слушать эту книгу вживую. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 159.92  
ББК 88.53

ISBN 978-5-04-110244-9

© Кузин С. А., 2021  
© Эксмо, 2021

# Содержание

Благодарность	8
Вступление	10
Вступление для тех, кто не читает вступления	12
Часть I	14
Глава 1	14
Синдром голого короля	16
Серьезный – значит скучный?	17
Обреченные на невнимание	18
Кто отвечает за внимание?	19
Треугольник внимания	20
Глава 2	27
День первый: влюбиться в скучную тему	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

# Сергей Кузин

## Битва за внимание. Как быть услышанным в эпоху инфошума

© Кузин С.А., текст, 2021

© ООО «Издательство «Эксмо», 2021

\* \* \*

«...Сергей, в отличие от многих профессиональных спикеров, не привык выезжать на двух-трех безотказных приемах управления вниманием, которые, рано или поздно, становятся предсказуемыми и не достигают эффекта. Напротив, он неутомим в поисках новых инструментов и эти поиски приводят к находкам, которые становятся не только его достоянием, но и достоянием других профессионалов рынка публичных выступлений. Собрать эти находки и систематизировать их в увлекательной книге, и сопроводить кейсами из реальной практики, было отличной идеей».

*Радислав Гандапас, президент Ассоциации спикеров СНГ*

«Очень интересная книга! Мне, как человеку, который довольно часто выступает перед людьми, было приятно открывать для себя новое и кивать при согласии с методиками и приемами Сергея Кузина. Очень приятно, что есть суперспециалист, который идеально изучил вопрос привлечения и удержания внимания любой аудитории».

*Максим Батырев, основатель Batyrev Consulting Group, автор книг серии «45 татуировок»*

«Многие руководители пытаются быть серьезными, а оказываются скучными. Иные в попытке быть нескучными и привлечь внимание любыми средствами теряют содержательность. Эта книга помогает обрести баланс между серьезностью и интересностью на публике. Она научит вас держать внимание любой аудитории, оставаясь собой».

*Роман Артюхин, руководитель Федерального казначейства РФ*

«Если вам скажут, что на встрече Совета директоров у вас будет двадцать минут, не верьте. У вас будет две. И за первые секунды будет понятно, стоит ли вас слушать дальше. Возможно, это будут самые важные секунды в вашей жизни. И лучший способ подготовиться к ним – прочесть эту книгу».

*Олег Гоцанский, председатель правления и управляющий партнер, КПМГ в России и СНГ*

«Внимание – это главный ресурс человека. Если вам важно внимание людей – обязательно изучите эту книгу!»

*Ицхак Пинтосевич, продюсер образовательных проектов, основатель платформы 5sfer.com*

«Сколько я помню автора, Сергей всегда в битве за внимание. И битвы он выигрывает регулярно: это видно и по книгам, и по выступлениям. Ценность

этой книги как минимум в двух моментах: во-первых, автор не только рассказывает о том, как привлекать внимание, а показывает это на каждой странице. Он делает ЭТО. А во-вторых, Сергей дает ключи к привлечению внимания онлайн, что крайне важно в наши дни. Мои рекомендации автору и книге».

*Марк Кукушкин, практик развития, Тренинг-Бутик, Бест-тренинг, ПИР*

«Этот мир устал от крика, напыщенности и рекламной фальши. Попытки завоевать внимание методом перекрикивания все чаще проваливаются. Поэтому эта книга вышла очень вовремя. Она поможет вам обрести свою аудиторию. Если вы будете следовать советам «Битвы за внимание», вам не придется ни с кем воевать – вы будете обречены на внимание тех, кто для вас важен».

*Тиджей Уокер, президент MediaTrainingWorldwide*

«Хороших идей – миллионы, но способных зацепить инвестора – единицы. Эта книга подскажет, как прорываться стоящим идеям. Если у вас есть что показать миру – срочно прочтите!»

*Михаил Лялин, CEO компании Zeptolab (создатели игры Cut the Rope)*

«Начиная с удачного и емкого названия книги, читая, вы – не будете скучать! Вам, скорее всего, не захочется перелистывать по диагонали и выбирать отдельные изюминки. Потому что это – про внимание, культивируемую энергию «Куда идет внимание – там энергия», а также про то, как избежать лакун их потери. Ведь даже не выступая – вы проявляетесь, хотите того или нет – дозируете яркость и точность своего предьявления. Прочтя эту книгу – вы обречены повысить уровень интереса, своего и чужого, к тому, что вы делаете публично».

*Леонид Кроль, директор Мастерской коучинга и тренинга Л. Кроля*

«В эпоху инфошума внимание – это валюта. И сегодня богатеет не тот, кто владеет информацией, а тот, кто владеет вниманием. Книга Сергея Кузина – это свод приемов и техник по управлению вниманием публики онлайн и офлайн. Обязательное чтение для всех, кто имеет дело с публичными коммуникациями».

*Михаил Маслов, генеральный директор агентства Ketchum*

«Вы говорите, а вас не слушают. Вы показываете важные слайды, а люди в зале дремлют. Вы рассказываете полезную историю, а все смотрят в экраны своих телефонов. Что делать? Как захватить и удержать внимание собеседника или аудитории? Именно об этом рассказывает книга Сергея Кузина. Рассказывает четко, понятно, легким языком и с большим количеством конкретных примеров и советов. Поможет всем: ораторам, тренерам, преподавателям, начальникам всех уровней, ньюсмейкерам, продажникам и шоуменам. Рекомендую!»

*Тимур Асланов, эксперт в области PR, организатор международных деловых конференций*

«Книга Сергея Кузина «На линии огня» стала настольной книгой для подготовки спикеров в нашей компании. Уверен, что книгу «Битва за внимание» ждет такая же судьба, поскольку советы в ней не только

практичные, но и вдохновляющие. Они точно помогут одержать победу в битве за самый дефицитный ресурс спикера – внимание слушателей».

*Ромуальд Мирумян, директор учебного центра ООО «СК «Ренессанс Жизнь»*

## Благодарность

У этой книги – десятки соавторов, поэтому одна только моя фамилия на обложке не отражает действительности. Я назову имена лишь некоторых дорогих для меня людей, чья поддержка была незаменимой.

Мои коллеги по цеху не только дали специальные интервью для этой книги, но и согласились поделиться видеофрагментами своих реальных выступлений. Это лучшие специалисты в своей области, побеждающие в битвах за внимание больших аудиторий онлайн и офлайн, – *Радислав Гандапас, Андрей Левченко, Марк Кукушкин, Михаил Молоканов, Сергей Шипунов, Евгений Ильченко, Леонид Бугаев, Игорь Рызов, Алексей Каптерев, Игорь Незовибатько, Алексей Слободянюк, Владимир Якунцев.*

Отдельная благодарность – моим друзьям, коллегам и партнерам из числа фрилансеров, владельцев среднего и малого бизнеса. Они рассказали мне о том, как ведут свои битвы за внимание клиентов, покупателей, инвесторов: *Людмила Булавкина, Константин Бочарский, Анна Шишкова, Дарья Кабицкая, Тимур Асланов, Майя Богданова, Александр Шумович, Иван Евтухович, Мария Ярцева.*

Низкий поклон моим старым друзьям, которые все время проверяли меня на прочность, жестоко критиковали мой текст в целом и по частям. Они дали мне ценную обратную связь о том, какие приемы лучше всего работают в битве за внимание боссов, коллег и подчиненных. Это лучшие представители среднего менеджмента в крупных российских и международных компаниях: *Михаил Хазанчук (Johnson & Johnson), Александр Чураев (Росатом), Олег Рогожин (Сибур), Олег Санников (НФК), Елена Кочеткова (Аэрофлот), Алексей Бородин (UniCredit).* Спасибо, что не даёте мне зазнаваться, ребята!

Глава про битву за внимание боссов была бы невозможна без самих боссов. Я благодарю за ценные уроки и инсайты своих клиентов – первых лиц крупных компаний – *Ирину Меньшикову (Amway), Олега Гоцанского (KPMG), Вадима Лобова (Синергия)* и еще целый ряд руководителей госкомпаний и федеральных структур, пожелавших остаться неназванными. Благодарю вас, господа!

Мои клиенты – спикеры из Минвостокразвития, Федерального казначейства, ЛАНИТ, НСПК, ФК «ПУЛЬС», Роснано, Ростелеком, Евразийской группы, Казахстанской биржи AIX, IBM, Ketchum, Nestle, OZON, PwC, Deloitte, STADA, MSD, Nissan – послужили прообразами реальных историй и примеров из практики. Благодарю!

Международные эксперты помогли мне набрать материал для битвы за внимание перед иностранной аудиторией онлайн. Мой давний друг *Эдам Ротшильд*, профессор университета Провиденс (США), организовал мое видеовыступление перед 400+ американскими студентами. Мой партнер *ТиДжей Уокер*, глава MediaTrainingWorldwide, поделился секретами успеха при создании онлайн-продуктов. К слову, г-н Уокер – автор № 1 в теме публичных коммуникаций на платформе Udemy с онлайн-доходом более 100 тыс. долларов в месяц. Thank you!

Более 300 участников опроса «Что я ожидаю от книги «Битва за внимание» в Facebook, по сути, стали заказчиками текста и сформировали повестку книги за два года до ее выхода. Спасибо всем, кто откликнулся на этот исторический опрос! Отдельное спасибо *Майе Богдановой*, которая помогла со сбором материала и интервью на старте проекта.

Спасибо главе издательства «ЭКСМО» Евгению Капьеву за то, что он в очередной раз поверил в автора, «широко известного в узких кругах».

Спасибо редакторам *Любови Романовой, Инне Стародубцевой, Евгении Трибунской и Евгении Куриленок* за то, что терпели мой перфекционизм и скрупулезность.

Наконец, я благодарю свою любимую супругу *Татьяну* – самого гениального в мире слушателя – за готовность нести со мной крест творческих мучений и разделять радость откры-

тий. Своих старших детей, *Софию и Варвару*, за истории «битв за внимание» в школе и университете. А также младшую – *Арину* – за то, что она не уставала повторять: «Папа, скучно!», когда папа пересказывал очередную главу вслух. Это держало меня в тонусе.

Спасибо, дорогие!

*Сергей Кузин*

*www.внимание. онлайн*

## Вступление

Признайтесь: вы хотите купить толковую книгу, но пока сомневаетесь, что эта – та самая. Если у вас всего 30 секунд на принятие решения, перелистните эту страницу и прочитайте вступление для тех, кто не читает вступления.

А если у вас целых три минуты, то давайте пообщаемся.

Вспомните, когда в последний раз вы говорили с кем-то, кто вас не слушал? Эти люди вежливо кивали, просили продолжать, а сами смотрели в свои телефоны или перешептывались.

Что вы чувствовали?

Как вы переживали вот это состояние «меня не слушают»?

А помните, как вы написали важное письмо, желая привлечь внимание к проблеме, и дожидались ответа день, другой, третий... А потом выяснялось, что никто ничего не прочитал.

Или вы решались обратиться к широкой публике в соцсетях, но вместо бурной реакции получали десять лайков, два комментария и ноль репостов.

Что вы чувствовали в состоянии «мне не отвечают»?

Возможно, внутренний голос говорил, что с вами что-то не так. Но я разочарую этот внутренний голос. С вами все в порядке. Просто последние 20 лет мы живем в мире глобального дефицита внимания. В каком-то смысле мы все больны СДВГ<sup>1</sup>, и тот кокон невнимания, в котором мы спрятались, – это наш способ не сойти с ума. Судите сами: каждые два дня человеческая раса генерирует столько информации, сколько мы произвели от начала письменной цивилизации до 2003 года<sup>2</sup>. Это около пяти эксобайт в день.

За 24 часа вы получаете от 4 до 10 тысяч информационных сообщений по разным каналам, и это число удваивается примерно каждые пять лет<sup>3</sup>. Таким образом, в знаменателе нашего «уравнения внимания» огромная и постоянно растущая цифра, а в числителе – все те же 24 часа и все те же  $10^8$  бит/сек (это пропускная способность нашего зрительного канала<sup>4</sup>).

Проблема «бутылочного горлышка» стала критичной. Количество контента, который мы получаем, давно превзошло нашу способность его переваривать. Даже подход «не съем, так понакусываю» уже не работает: надкусывать тоже некогда.

Каков же результат такого положения вещей?

Мы очень быстро двигаемся по поверхности и очень редко ныряем вглубь. Первые две строчки этого вступления я написал как раз для тех, кто давно уже не читает вступления, и я их хорошо понимаю. Кто-то из исследователей называет это infobesity<sup>5</sup>, кто-то – синдромом обрывочного внимания<sup>6</sup> кто-то – «эпидемией нетерпения»<sup>7</sup>. Ясно одно: каждый, кто решится привлечь внимание, будет обречен на невнимание. Вам придется сражаться с тысячами таких же людей, как вы, за каждый взгляд, каждый клик на вашу ссылку, каждый переход на ваш эфир.

Даже если вы просто решитесь говорить на публике больше 6 минут, за это время ваши слушатели дважды проверят свой телефон. Будут ли ваши слова интереснее, чем их уведом-

---

<sup>1</sup> Синдром дефицита внимания и гиперактивности.

<sup>2</sup> <https://tinyurl.com/kuzin100>

<sup>3</sup> <https://tinyurl.com/kuzin101>

<sup>4</sup> Itti, L. A Saliency-based search mechanism for overt and covert shifts of visual attention / L. Itti, C. Koch // Vision Research. – 2000. – Vol. 40. – P. 1489–1506.

<sup>5</sup> От *англ.* information (информация) и obesity (ожирение).

<sup>6</sup> <https://tinyurl.com/kuzin102>

<sup>7</sup> Sam Horn, Got Your Attention?: How to Create Intrigue and Connect with Anyone by Berrett-Koehler Publishers, 2015

ления? Даже если к вам из своих телефонов вернется 100 % слушателей, 65 % времени они будут витать в облаках и не услышат 2/3 сказанного<sup>8</sup>.

А теперь давайте представим на минуту, что вы владеете безраздельным вниманием своей аудитории. Они жадно хватают каждое ваше слово. Их глаза горят, а руки тянутся задать вопрос. Если они берут в руки смартфон, то только для того, чтобы подписаться на вас в Instagram.

Они не просто приходят, а возвращаются снова и снова, потому что вы не только захватываете яркой харизмой, но и удерживаете полезным контентом. Теперь из тысяч постов они открывают именно ваши. Они буквально «проваливаются» в ваш контент с головой и сами не замечают, как течет время. Им не терпится рассказать о вас друзьям...

Как такое стало возможно? Просто когда-то вы решили стать Мастером внимания.

Вы вспомнили о тех 5–6 людях в своей жизни, кого всегда слушали и читали с интересом. Прямо сейчас вы можете их представить. Это ваши старые преподаватели? Известные телеведущие, блогеры или эксперты?

Вы осознали, как много между ними общего. Как мастерски они могут поставить вопрос, привести цитату, рассказать историю. Как они создают ощущение разговора именно с вами, даже если говорят с миллионами. Как будто вы сидите с ними у костра и ведете дружескую беседу. В небе горят звезды, потрескивают поленья, а лицо чувствует жар от огня. Каждый делится чем-то своим, поет свою песню и передает гитару дальше по кругу. Настал черед для вашей песни, и вы решили не пропускать хода на этот раз.

---

<sup>8</sup> <https://tinyurl.com/kuzin103>

## Вступление для тех, кто не читает вступления

Похоже, что эта книга для вас. Не верьте мне. Проверьте меня! Поставьте галочки в списке ниже, суммируйте и спросите себя: стоят ли они 8–10 часов, которое вы инвестируете в прочтение этой книги? Не думайте о потраченных деньгах. Если книга вам не понравится, напишите мне на [info@sergey-kuzin.com](mailto:info@sergey-kuzin.com) и я лично верну вам ее полную стоимость. Думайте о своих задачах и своем времени. Ответьте для себя лично:

### 1. Эта книга для меня, потому что я:

- ☐ HR-специалист
- ☐ PR-специалист
- ☐ Маркетолог
- ☐ Фрилансер, самозанятый
- ☐ Предприниматель, бизнесмен
- ☐ Бизнес-тренер, спикер, коуч
- ☐ Преподаватель, лектор, автор
- ☐ Студент, учащийся
- ☐ Представитель «креативного класса»

### 2. Эта книга принесет мне пользу, потому что я:

- ☐ Выступаю публично
- ☐ Пишу посты в соцсети
- ☐ Публикую свои видео
- ☐ Продвигаю себя и свое дело
- ☐ Хочу быть активнее в публичном пространстве
- ☐ Помогаю другим завоевать внимание

### 3. Эта книга про то, что мне нужно, потому что я хочу знать:

- ☐ В чем реальная причина невнимания? Гл. 1, 18
- ☐ На что «клюет» любая аудитория? Гл. 5, 6, 7
- ☐ Могу ли я быть серьезным и нескучным одновременно? Гл. 1, 2
- ☐ Как не изменять себе в битве за внимание? Гл. 1
- ☐ Как говорить с теми, кто решил тебя не слушать? Гл. 2
- ☐ Как удержать аудиторию надолго, а не просто «зацепить»? Гл. 3, 4
- ☐ Как вовлечь равнодушных и «всезнаек»? Гл. 4
- ☐ Как вызывать слюноотделение и жажду продолжения? Гл. 7
- ☐ Как говорить картинками? Гл. 7, 12
- ☐ Как использовать «крючки внимания» в меру и к месту? Гл. 8
- ☐ Как сохранить внимание во время технических накладок? Гл. 19
- ☐ Как держать внимание тех, на кого нельзя «шикнуть»? Гл. 20
- ☐ Как держать внимание босса/клиента/инвестора? Гл. 20, 21, 22
- ☐ Как говорить с большим залом и теми, кого видишь впервые? Гл. 23
- ☐ Как представить себя и свое дело за 3 мин. / 30 сек. / 3 сек.? Гл. 22
- ☐ Как держать внимание на вебинарах, эфирах, виртуальных встречах? Гл. 24
- ☐ Что и как писать, чтобы получать нужный отклик в Facebook? Гл. 25
- ☐ Как говорить на камеру и «пробивать экран» в Youtube? Гл. 26

**4. Эта книга доставит мне удовольствие, потому что мне важно:**

- ☐ Видеть иллюстрации, а не только текст.
- ☐ Смотреть видеопримеры по ходу чтения.
- ☐ Читать книгу с любого места.
- ☐ Видеть примеры и кейсы из бизнес-практики.
- ☐ Скачивать и сохранять у себя видео, чек-листы, рабочие формы.
- ☐ Получать в руки пошаговые алгоритмы.
- ☐ Применять прочитанное тут же в своем деле.
- ☐ Получить интерактивный видеокурс на ту же тему, чтобы закрепить все знания.
- ☐ Пообщаться с автором лично на живом вебинаре [www.внимание.онлайн](http://www.внимание.онлайн)

Если вы не поставили ни одной галочки, прошу вас, не покупайте эту книгу! Оставьте ее для того, кому она принесет больше пользы и удовольствия.

Для тех же, кто поставил галочки в последнем чек-листе, уточняю:

- в книге 49 иллюстрации в виде скрайбинга;
- 37 видеопримеров со ссылками по QR-кодам;
- около сотни примеров из практики бизнеса – российского и международного;
- чек-листы и рабочие формы для скачивания на Yandex.Disk.

Пожалуй, главный подарок для визуалов и тех, кто любит побыстрее и «погорячее»: интерактивный видеокурс «Битва за внимание онлайн», доступ к которому спрятан в одной из глав.

Читайте внимательно!

*С уважением к вам и вашему делу,*

*Сергей Кузин*

*[www.внимание.онлайн](http://www.внимание.онлайн)*

## Часть I

### Внимание, внимание!

#### Глава 1

#### В чем причина невнимания?

##### ВЫ УЗНАЕТЕ:

- Почему вас не слушают на самом деле?
- Кто отвечает за внимание аудитории?
- Можете ли вы быть серьезным и нескучным одновременно?

##### ВЫ СМОЖЕТЕ:

- Понять, как мыслят мастера внимания
- Диагностировать «синдром голого короля»
- Настроить свой «треугольник внимания»

##### А ТАКЖЕ

неунывающие юристы Большой Четверки

и креативная стюардесса Джейн на рейсе «Детройт – Лос-Анджелес»

19 июня 2017 года в консалтинговой компании «Пи»<sup>9</sup>. Раздался смех. Дело было в столовой во время обеденного перерыва, поэтому сначала я не придавал этому значения: мало ли молодых и веселых компаний собирается в это время, чтобы отвлечься от работы! Да и некогда мне было «придавать значение». Через десять минут я собирался продолжить тренинг для директоров этой компании, и мои мысли были уже в аудитории. Но тут снова раздался смех. Я невольно оторвался от обеда и увидел в конце зала собрание человек на пятьдесят. Люди аплодировали, поднимали руки, поочередно выходили на сцену, вставали и садились. Все как один.

Мной овладело любопытство, и я вместе с тарелками переместился за столик поближе к этому действу. Что же я увидел? Большой экран с изображением трех поросят из сказки. Рядом с экраном – трое ораторов с микрофонами. Перед ними – полный зал восторженных слушателей. А справа от экрана – флипчарт с надписью крупными буквами: «Оптимизация процесса взаимодействия с юридическим департаментом».

Я едва не поперхнулся.

«С ума сойти! – подумал я. – Над чем здесь можно смеяться?! Каждое слово в названии этой презентации способно вогнать в глубокий сон, а тут – восторг и веселье, как на встрече старых друзей!»

Как выяснилось, роль «старых друзей» в этом действе выполняли сотрудники других отделов. Очевидно, у них были трудности в работе с юристами, и директор юридического департамента поставил задачу провести разъяснительную работу. Команда подошла к решению творчески: они взяли за основу сказку «Три поросенка» и рассказали ее так, что каждый узнал в ней и себя, и коллег-юристов, и клиентов.

Я записал на диктофон их слова и передаю близко к тексту, поскольку на тот момент уже бросил обедать и стоял на галерке, внимательно наблюдая:

*«...и тогда решили поросята из компании «Свин-Инвест» построить мясокомбинат. Для этого они присмотрели участок земли и обратились к консультантам «Пи» для прове-*

---

<sup>9</sup> Все имена и названия в истории изменены, совпадения случайны.

дения «дью дилидженс»<sup>10</sup>. Консультанты пошли к юристам за экспертизой. А юристы им и говорят: «Скоро сказка сказывается, да не скоро дело делается...»

Потом была история с непроверенными договорами, поспешной сделкой с подрядчиком «Лесная сказка» и судебным иском со стороны регулятора «Ростоснадзор». Дело кончилось тем, что майор Волк вызвал к себе учредителя «Свин-инвеста» сначала в качестве свидетеля, а потом...

А потом мы узнали типичную историю из теленовостей про «ревизии и посадки» и стало ясно: юристы делают серьезную работу и к ним лучше заходить почаще во избежание сказки с плохим концом.

Команда юристов подытожила свое выступление вредными советами а-ля Григорий Остер (читать вслух с выражением!):

*«Если нужно подписать  
Документ на сто страниц,  
Ты подписывай не глядя,  
И к юристам – ни ногой!»*

*Если ты тайком с клиентом  
Запланировал бюджет,  
Не включай туда юристов,  
Ведь юристы-трубочисты поработают и так!*

*Ну, а если регулятор  
Вдруг вам пальцем погрозит,  
Не ходите вы к юристам,  
Сами справитесь легко!»*

Это было весело и со смыслом.

У некоторых слушателей могли возникнуть вопросы: «А не преувеличивают ли юристы свою значимость? Не пытаются ли они нас запугать?» Выступающие словно считали этот вопрос и тут же на него ответили:

– Вы думаете, мы просто так вас тут пугаем? Нет, друзья, не просто так! We scare because we care!<sup>11</sup>

Последнюю фразу на английском юристы произносили хором под аплодисменты зала. Это было похоже на ударную концовку. Казалось, сейчас вынесут шампанское и начнется неформальная часть праздника. Однако я ошибался. Очень скоро посреди ясного неба раздался гром. С первого ряда поднялся грузный директор юридического департамента в сером пиджаке, взял микрофон и начал строгим басом:

– Друзья, позвольте мне немного пояснить. Тема нашей презентации – оптимизация процесса взаимодействия с юридическим департаментом. Я хотел бы еще раз подчеркнуть важность того, что...

Дальше пошел пересказ тех же мыслей другими словами. Ребята говорили интересно о скучном, а их начальник – скучно об интересном. Вы представляете, как это выглядело?

---

<sup>10</sup> Дью дилидженс (от англ. *due diligence*) – процедура составления объективного представления об объекте инвестирования.

<sup>11</sup> «Мы пугаем, потому что заботимся» (англ.).

Будто вы только взлетели, а вас схватили за ноги и ударили о холодную землю. Будто вас резко разбудили от сладкого сна. Будто оборвался любимый фильм...

Энергия тут же ушла из зала. Многие стали переглядываться, кто-то посмотрел на часы, а кто был ближе к двери – незаметно переместился к выходу. Я тоже вспомнил про время и только в этот момент понял, что опоздал на собственный тренинг на целых пятнадцать минут! Какая ирония: тренинг под названием «Битва за внимание» был предназначен как раз для тех самых «скучных» директоров.

## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

**Константин Бочарский, основатель сервиса Pressfeed, экс-журналист ИД «Коммерсантъ»:**

– Во время своих выступлений я привожу примеры переключения сознания с общечеловеческого на корпоративный язык. Представьте, вы встречаете приятеля на улице, он говорит: «О, давно не виделись, как дела?» А вы отвечаете: «Ну, я работаю, там, в компании «АБВ». Он говорит: «Ну, класс, что ты там делаешь?» И тут вы откашливаетесь, в вас что-то «щелкает» и вы продолжаете как сам не свой: «За последний год наша компания продемонстрировала высокий темп роста, и мы планируем осуществлять поставки...» И далее по тексту. То есть включается какой-то корпоративный bullshit. Понятно, что любой от вас сбежит как от сумасшедшего. Мы же так не делаем, правда? Мы как-то находим, что сказать. И вот эта механика – «разговор с другом» – она очень полезная. Она помогает страшные и большие вещи переводить в привычную плоскость.

## Синдром голого короля

Помните сказку Андерсена про голого короля? Когда мошенник убедил правителя, что сшил ему платье настолько тонкое и легкое, что его могли видеть только умные люди? Никому не хотелось выглядеть идиотом, поэтому все кричали: «Это прекрасно!» Понадобилось простодушие ребенка, чтобы указать на очевидное: «А король-то голый!»

В нашем случае король – скучный. Но никто не осмеливается ему об этом сказать, потому что на то есть веские причины.

Во-первых, король говорит умные слова. Он «за все хорошее и против всего плохого». Разве можно с ним не соглашаться?

Во-вторых, король облечен властью. Для меня директор из компании «Пи» – представитель клиента. Для его сотрудников он – босс. Даже если им что-то не нравится, они будут молчать из чувства самосохранения.

В-третьих, так было всегда. Между оратором и его аудиторией как будто подписан негласный договор: ему нужно отговорить X минут, а ей – отсидеть в зале X минут. Это стало нормой. Скучное на фоне скучного также неразлично, как серое на фоне серого.

И последнее. Большинство из нас избегает публичного внимания. Поэтому, если вдруг кто-то осмелился и привлек, нам сложно его критиковать: возможно, у нас получилось бы еще хуже. Лучше вежливо промолчать. Или лицемерно похвалить – и круг замкнулся. Все знают, что **в мире 9 из 10 презентаций – невыносимые, но никто вам не скажет, что невыносимой была именно ваша!**

Такой «заговор молчания» вредит и оратору, и аудитории. Он говорит умные слова, все кивают головами, как китайские болванчики, – и оратор в следующий раз снова надевает невидимое платье короля.

## ИСТОРИЯ ИЗ ПРАКТИКИ

### **Диагностика внимания устами младенца:**

– Однажды я решил взять семилетнюю дочь Варвару на свой тренинг «Битва за внимание». Я не рассчитывал, что она проведет там весь день, но мне подумалось, что полтора часа до первого перерыва она точно выдержит. Тем более что начало в этом тренинге было зажигательным, я почти не говорил, а смех и аплодисменты звучали чуть ли не поминутно.

Через пятнадцать минут случилась драматическая пауза, во время которой мне показалось, что внимание достигло пика. И тут посреди гробовой тишины с галерки раздался возглас Вари:

– Папа, скучно!

Участники взорвались смехом, я покраснел и понял, как далеко мне до пика внимания.

## Серьезный – значит скучный?

Когда я рассказал об этом случае участникам тренинга «Битва за внимание», у нас случился вот такой интересный диалог:

– Сергей, и что вы предлагаете? Детский сад устраивать? Нам теперь стать клоунами и рассказывать всем сказки про поросят? – задал мне вопрос один из слушателей.

– В некотором смысле да! Если это подходит вашей аудитории и работает на вашу цель.

– Но наша аудитория – серьезные люди!

– Все верно. И ударение в этой фразе я предлагаю делать на слове «люди». Даже серьезные люди не хотят скучных презентаций. **Серьезный – не значит скучный.**

– А если презентация действительно нужна для галочки? Например, зачем делать интересный инструктаж по технике безопасности?

## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

### **Глеб Шулишов, режиссер презентаций:**

«Быть собой» или «использовать приемы» – это мнимая дилемма. Я вполне могу быть собой и при этом использовать приемы, чтобы это выразить. Великий клоун Слава Полунин в гостях у Олега Меньшикова об этом сказал так: «Грим – это возможность показать свое истинное лицо». И если я использую фишки, это же тоже я! Эти фишки ведь никто не использует в точности так, как я. И чтобы себя проявить, я могу задействовать приемы. Одно другому не противоречит.



**Смотрите по QR-коду ссылку на интервью Славы Полунина Олегу Меньшикову.**

Вспомнилась история, которую мне рассказывали коллеги по научной работе в США, где я писал диссертацию. Якобы есть в одной авиакомпании стюардессы, которые на рейсе «Детройт – Лос-Анджелес» дают такой инструктаж по безопасности:

– Уважаемые пассажиры! Я знаю, что вы обычно не слушаете инструктаж. Меня зовут Джейн, сделаете для меня исключение? Обратите внимание, проход в нашем самолете подсвечен разными цветами. Это чтобы вашим детям было веселее ходить в туалет, когда погаснет табло «пристегните ремни!». Кстати, ремни вам понадобятся, потому что самолет передвигается ровно в 10 раз быстрее автомобиля. Наш капитан сказал, что не сдвинется с места, пока не услышит 182 вот таких щелчка (показывает, как застегивается ремень). Ровно столько у нас пассажиров. А выходов у нас всего шесть: два в передней части, два в средней и два в хвостовой...

Как вы думаете, какова была реакция пассажиров на эту речь? Они подняли глаза? Улыбнулись? Поаплодировали? Пристегнулись в хорошем настроении? Я не знаю, поскольку не летал рейсом Детройт – Лос-Анджелес. Но вот что я знаю точно: прошло уже почти 15 лет, а я пересказываю этот инструктаж по безопасности. В другой стране, на другом языке, другим людям и почти слово в слово.

Задайте себе вопрос: сколько ваших слушателей – пусть не через 15 лет, а через 15 минут – готовы близко к тексту и с энтузиазмом пересказать то, что услышали от вас? Если такие есть, бьюсь об заклад, что ту свою презентацию вы делали не «для галочки». И не важно, были ли это инструктаж по безопасности или «оптимизация процесса взаимодействия...».

**Не существует скучных тем или невнимательных аудиторий.** Существуют ораторы, которые поверили в это, чтобы снять с себя ответственность.

## **Обреченные на невнимание**

Может возникнуть вопрос: «Как это – не существует скучных тем? Разве нельзя представить себе аудиторию, обреченную на невнимание? Разве пенсионеры, которым только что объявили об отмене пенсии, станут слушать про «101 способ познакомиться с девушкой на улице»?

Конечно, не станут. Но у меня встречный вопрос: как вы оказались перед такой аудиторией с такой темой? Даже если предположить, что вероятность этого целых 5 %, ею все равно можно пренебречь. Это ничтожно малый процент случаев.

В этой книге мы будем разбирать ситуации трудные, но не безнадежные. Я подобрал специальную коллекцию таких ситуаций, а вы можете отметить то, что актуально для вас, или дописать то, что я упустил:

□ **«Инструктаж».** Нужно произнести скучный текст слово в слово. Отклонения недопустимы.

☐ **«Обязаловка».** 120 работяг должны посетить лекцию «Миссия и ценности нашей компании» по разнарядке в субботу утром.

☐ **«Отчетная встреча».** На обязательной ежеквартальной встрече в одном помещении оказываются представители разных отделов. Когда докладывают программисты, маркетологам скучно. И наоборот.

☐ **«Решенное дело».** Тендерный комитет, где все решения приняты заранее. Слушать доклады – чистая формальность. Вы – один из докладчиков, от которого ничего не зависит.

☐ **«Массовка».** Людей загнали на митинг и дали инструкцию свистеть или хлопать. Что бы вы ни сказали с трибуны, они будут действовать по инструкции.

☐ **«Подстава».** Выступающие перед вами сильно затянули время и рассказали все, что вы хотели. Поздний час, люди смотрят на дверь.

---

---

---

сфотографируйте ваш вариант и отправьте мне на [info@sergey-kuzin.com](mailto:info@sergey-kuzin.com)

Может показаться, что в этих ситуациях от вас действительно ничего не зависит. Но я хочу обратить ваше внимание вот на что. Как говорила моя любимая Юлия Гиппенрейтер<sup>12</sup>, результаты любой ситуации общения делятся на три вида:

1. То, что вы получили.
2. То, в каких отношениях вы остались.
3. То, какие уроки вы извлекли.

Как правило, мы заиклены на первом виде результатов. Но это не дальновидно. Даже если вы не выиграли тендер, в котором все было решено за вас, это не отменяет возможность блестящего выступления. Представьте себе ситуацию: «победитель» выступал для галочки, а вы говорили так, что члены комитета отложили телефоны и подвинулись на краешки стульев. Вы не взяли тендер, но запомнились со знаком плюс. На следующий день раздался звонок и вас пригласили к участию в следующем тендере.

Или не раздался. И вас не пригласили. Но вы получили бесценный опыт: научились работать с безнадежной аудиторией. Любые другие слушатели в следующий раз покажутся вам просто подарком. **Только пройдя через горнило тотально невнимательной аудитории, вы получаете шанс стать Мастером Внимания.**

## Кто отвечает за внимание?

Иногда я задаю своей аудитории вопрос: в чем их обязательства передо мной, с их точки зрения? Большинство бывают озадачены, а самые вежливые начинают говорить правильные вещи: «слушать внимательно», «не отвлекаться на посторонние вещи», «спрашивать, если что-то непонятно».

Вы узнаете эти слова? Это ровно то, что говорила нам учительница в начальной школе. Остается добавить «сидеть прямо», «не жевать жвачку» и прочее. Когда мы становимся на место учителя (автора, оратора, босса – нужное подчеркнуть), включается тот же стереотип: нас должны слушать. Но это иллюзия.

**Никто и ничего нам не должен. Искреннее внимание нужно заработать.** У аудитории нет обязательств перед оратором. В то же время обязательства оратора перед аудиторией – предельны. На нем лежит вся полнота ответственности за коммуникацию. Это неспра-

---

<sup>12</sup> См. например, Ю. Гиппенрейтер «Введение в общую психологию: курс лекций», АСТ, 1996.

ведливо, поскольку все контролировать оратор не может, но в этом и заключается ораторский крест. Он отдает все, не требуя взамен ничего.

Если вы решаетесь на это, то делаете самый важный шаг к мастерству. Все остальное – дело времени и техники. Со второй частью я готов вам помочь. С вас – ответственность за внимание аудитории, с меня – техники внимания. Как вам такой договор? Если согласны, прошу подписать:

Я, нижеподписавшийся, беру на себя полную ответственность за внимание (и невнимание) аудитории к моей речи при выступлении на любую тему.

---

ПОДПИСЬ

Я, Кузин Сергей Александрович, беру на себя полную ответственность за передачу вам техник захвата и удержания внимания любой аудитории при выступлении на любую тему.



---

ПОДПИСЬ

Если вы не подписались, можете читать эту книгу дальше просто из любопытства. Она даст вам пищу для ума, но вряд ли повлияет на жизнь. Каким бы ни был ваш выбор, я его уважаю и поэтому исполню свою часть договора.

Если вы подписались, то совершили подвиг веры. Вы поверили в меня как в мастера внимания, хотя мы лично, скорее всего, не знакомы. Вы поверили в свою будущую аудиторию, хотя вы с ней еще не встретились. Но главное – вы поверили в себя.

## **Треугольник внимания**

Вспомните самых скучных ораторов, которых вам только доводилось слышать. Кто это был? Профессор в университете, в сотый раз читающий ту же лекцию и причитающий: «Вы думаете, мне это надо?» Спикер на конференции, который вроде бы говорил умные вещи, но не привел ни одного примера из жизни? Бизнес-тренер, который рассказывал о давно известном с таким видом, будто он Колумб?

Что объединяет эти тяжелые случаи? Если представить эти воспоминания как записи скрытой камеры, мы сможем увидеть одну и ту же унылую картину: оратор – сам по себе, тема – сама по себе, аудитория – сама по себе. Тотальное отчуждение всех от всех. Как будто что-то

целое развалилось на части, и никто не может его собрать. Что это за целое? Где тот механизм, в котором живет внимание?

Механизм этот – ни что иное, как треугольник «Оратор-Содержание-Аудитория» (О-С-А). Оратор – источник энергии внимания. Он ее излучает и генерирует. Кроме того, он направляет энергию внимания через Содержание. Если эта энергия направляется под нужным углом, Аудитория ее улавливает, усиливает и отражает. Оратор получает усиленную Аудиторией отраженную энергию и запускает новый импульс. Хорошо отлаженный Треугольник Внимания трещит как трансформаторная будка. В нем столько энергии, что участники процесса не устают, а заряжаются. Более того, они готовы заряжать других и сами становятся источниками энергии. Время летит незаметно.

Все скучное, напротив, тянется мучительно долго. Когда разрушается одна из сторон Треугольника Внимания, энергия уходит из него, как вода сквозь сито. Как этого избежать? Позаботиться о сохранении каждой из трех сторон Треугольника:



### **СТОРОНА 1: «ОРАТОР-СОДЕРЖАНИЕ»**

Оратор должен знать и любить свою тему. Наполниться ею, а точнее – переполниться. Только в этом случае он может говорить с позиции «хочу», а не «надо», говорить от избытка. Эта сторона треугольника разрушается, если оратор еще не горит своей темой. Или уже не горит. Его огонь давно потух, а потому он не способен зажечь даже тех, кто с радостью готов его слушать.

Кроме вдохновения необходимо знание. Аудитория не станет слушать вас, если не поверит, что вы знаете больше, чем люди в зале. Если они увидят перед собой увлеченного эксперта, внимания будет больше.



## СТОРОНА 2: «ОРАТОР-АУДИТОРИЯ»

Оратор должен знать и любить свою аудиторию. Если это условие не выполняется, пропадает личный контакт.

Причиной потери контакта чаще всего являются две крайности: неуверенность и самоуверенность. В первом случае оратор считает, что аудитория «слишком хороша» для него и не способен завладеть ею: «Они меня порвут!» Во втором случае он ставит себя выше аудитории: «Я их порву!» – и тогда слушатели тоже «выключаются».

Этим крайностям противоположна установка «Я – ОК, вы – ОК!». Никто никого не рвет, все друг друга обнимают.

Я серьезно. Чтобы обеспечить контакт «Оратор-Аудитория», вам предстоит мысленно их обнять: «Родненькие вы мои!» Люди будут вас слушать, если почувствуют, что вы о них заботитесь.



### СТОРОНА 3: «АУДИТОРИЯ-СОДЕРЖАНИЕ»

Это третий шаг на пути к вниманию аудитории: ваши слушатели начинают знать и любить Содержание вашей темы так же, как знаете и любите ее вы. Если содержание «не зайдет», люди откинутся на стульях, скрестят руки на груди и внутренне скажут: «Ну-и-чо?!»

Если же тема зайдет, они подвинутся на краешки стульев, вы увидите поднятые брови и реакцию: «Опаньки!» Такая реакция возможна только в том случае, если вы развернете свою тему под нужным углом. То есть будете говорить так, что Аудитория все время будет слышать ответ на свой главный незаданный вопрос.

Если ваше Содержание будет отвечать на вопросы, неактуальные для данной Аудитории, все просто рассыплется как карточный домик. Не надейтесь, что «пипл схавает»! Умение подать Содержание под нужным соусом – еще один ключ к вниманию.

### МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

#### **Леонид Бугаев, практик нетворкинга #1 в России:**

– Моя задача как спикера – прийти на площадку хотя бы за час и успеть познакомиться с «ранними птичками». Скорее всего, это те, кому «очень надо», и они могут стать союзниками. Они сядут на первый-третий ряд, и вот с ними я хочу поговорить. Они не только о себе могут рассказать, но и о тех, кто еще придет. Если аудитория ожидается непростая, я говорю: «Можно я вам подыграю, а вы будете моим союзником в борьбе за правое дело?» Как правило, люди охотно соглашаются поработать в связке. Таким образом, я заручаюсь их поддержкой. И теперь у меня не только якорь спокойствия, но и возможность обратиться по имени к человеку в зале.

Представьте, что вам удалось собрать все три стороны. Треугольник «закрывается» и начинает генерировать энергию внимания. Сначала это внимание связано с усилием, а потом вас слушают просто потому, что не могут не слушать. Вы входите в зону так называемого послепроизвольного внимания<sup>13</sup>: аудитория замирает, переживает озарение, испытывает катарсис. Вы чувствуете ее внимание на кончиках пальцев. Это становится возможным благодаря знанию природы человеческого внимания и владению техниками.

Самые досадные провалы случаются, когда увлеченные эксперты, такие заботливые и внимательные к своей аудитории, оказываются безыскусными ораторами. Они увлекаются, но не способны увлечь. Они тщательно готовятся, но в моменте оказываются беспомощными. Незнание техник захвата и удержания внимания или неправильное их применение портит впечатление от речи, которая в ином случае могла бы произвести фурор. И напротив, искусное владение техниками может сделать интересным даже рутинное.

---

<sup>13</sup> Добрынин Н. Ф. Внимание и его воспитание, М., 1951; его же, Основные вопросы психологии внимания, М., 1959.



*Треугольник Внимания*

Вспомните историю про юристов из консалтинговой компании «Пи». Как они настроили свой Треугольник Внимания? Во-первых, они нашли способ вдохновиться темой «оптимизация процесса взаимодействия с юридическим департаментом» и творчески ее переработать. (*«Хочу» вместо «надо».*)

Во-вторых, они отнеслись к слушателям как к старым друзьям и устроили презентацию, похожую на вечеринку. (*«Родненькие вы мои!»*)

В-третьих, они придумали такую «сказку», в которой каждый узнал себя и смог ответить на вопрос: что им могут дать юристы? Для многих это стало маленьким открытием. (*«Опаньки!» вместо «Ну-и-чо?!»*)

Наконец, в момент презентации ораторы-юристы показали отличное владение техниками удержания внимания. Они использовали юмор, вызывали гостей на сцену, устраивали голосования, использовали другие техники вовлечения. Результат не заставил себя ждать: количество слушателей увеличилось. Рядом со мной стояли другие посетители столовой и даже повар с уборщицей. Они точно не знали, что такое «дью дилидженс», но продолжали слушать.

Итак, треугольник «Оратор-Содержание-Аудитория» – это все, что вам нужно, чтобы обеспечить себе безраздельное внимание. В следующих главах вы узнаете, как его настроить и сделаете реальный шаг к обретению личного мастерства.



**Смотрите по ссылке и делитесь с друзьями концепцией Треугольник Внимания. Применяйте это на практике.**

## **ПРАКТИКУМ**

**1. Оцените количество людей в вашей аудитории, которым скучно, но они вам этого не показывают? Как преодолеть этот «заговор молчания»? Выберите то, что подходит вам, или придумайте более подходящее решение:**

- ☐ Попросить 1–2 независимых слушателей дать вам обратную связь.
- ☐ Записать свое выступление на видео, разослать ссылку вместе с гугл-анкетой для оценки.
- ☐ Пригласить своего ребенка на презентацию.

---

---

---

**2. Какие презентации запомнились вам больше всего? Какие моменты из этих презентаций вы могли бы взять на вооружение? Выберите из списка или допишите то, что подходит вам:**

- ☐ Стив Джобс помещает тонкий и легкий MacBook Air в почтовый конверт.
- ☐ Билл Гейтс выпускает в аудиторию стаю комаров на презентации о малярии.
- ☐ Владимир Путин рассказывает анекдот про олигарха на Валдайском форуме.
- ☐ Ганс Рослинг использует пластиковые ящики для иллюстрации статистики.

---

---

---

**3. Вспомните самые скучные презентации, которые вам доводилось делать. Какая сторона Треугольника Внимания страдала больше всех? Что вы можете сделать по-другому в следующий раз, чтобы закрыть эту брешь? Прочитайте мою историю и поделитесь своей! Сфотографируйте эту страницу и отправьте мне на [info@sergey-kuzin.com](mailto:info@sergey-kuzin.com)**

## **ИСТОРИЯ ИЗ ПРАКТИКИ**

– Однажды я проводил классный час о выборе профессии в школе старшей дочери. Внимание стало быстро уходить, когда я заговорил о трудностях и радостях четырех профессий, которые мне довелось сменить. Потом выяснилось, что всех интересовала исключительно быстрая карьера и зарплата. То есть пострадала сторона «Аудитория-Содержание». С тех пор я решил заранее выяснять тот вопрос, на который аудитория больше всего хотела бы получить ответ, и строить речь вокруг этого вопроса.

## **ВАША ИСТОРИЯ:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Глава 2

### Как донести скучную тему до холодной аудитории?

#### ВЫ УЗНАЕТЕ:

- Как работает треугольник внимания в безнадежных ситуациях?
- Как говорить с людьми, которые решили тебя не слушать?
- Как говорить на тему, которую ты не выбирал?

#### ВЫ СМОЖЕТЕ ПРЕВРАТИТЬ:

- «Надо» в «Хочу»
- «Ну-и-чо» в «Опаньки»
- «Я-фокус» в «ВЫ-фокус»

#### ТАКЖЕ В ЭТОЙ ГЛАВЕ

одна девушка из HR,

60 работяг из цеха,

78 слайдов и черно-белое фото отца.

Раннее субботнее утро. В зале собрались 60 рабочих крупной российской FMCG-компании, которую недавно поглотила американская компания. В соответствии с новыми стандартами все должны были прослушать семинар «Mission & Vision»<sup>14</sup>. Впереди маячили три часа инструкций и 78 слайдов, наскоро переведенных с английского на русский. На двери висел длинный список с фамилиями участников, которые, отсидев положенное, должны были расписаться в нужной графе. Участники без признаков энтузиазма медленно расползались по залу. Все старались расположиться как можно дальше от сцены. После бурного вечера пятницы в субботу утром на их лицах можно было прочесть только один вопрос: «Какого х\*# @#) (&^@#!?»

На сцену вышла сотрудница HR-отдела Анна, девушка лет двадцати пяти с очень строгим лицом. Ловким движением она включила микрофон, воткнула флешку в ноутбук, вывела на экран первый слайд со словом «Mission» и... началось.

То, что случилось потом, было отвратительно. Я не был свидетелем этого неприятного события, но лично общался с насильником – той самой девушкой из HR-отдела. Она говорила:

– Мне пришлось сначала насиловать себя темой, которую нам спустили из штаб-квартиры. А потом мне пришлось три часа насиловать аудиторию. Но самое худшее впереди: мне предстоит то же самое еще несколько месяцев, каждую субботу.

Эту исповедь я выслушал во время кофе-брейка на своем тренинге «Битва за внимание». По иронии судьбы тренинг проходил в том самом зале, но не в субботу, а в понедельник. До встречи с самой невнимательной в мире аудиторией оставалось четыре дня. Когда вы будете читать эту главу, представьте себя на месте Анны и подумайте, что из ее ситуации вы могли бы взять себе на вооружение.

## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

**Марк Кукушкин, практик развития, Тренинг-Бутик, Бест-тренинг, ПиР:**

---

<sup>14</sup> Миссия и видение (англ.).

– Если у тебя сердце совсем перестало екать и отзываться на то, чем ты занимаешься, может быть ты не тем занимаешься? Помните, что Стив Джобс каждый день задавал себе вопрос, нравится ли ему то, что он делает. Насколько я резонирую с тем, о чем говорю? И если я не резонирую слишком долго, то я создаю двойное послание для людей и мира. Это очень важная работа, которую спикер редко проделывает, – работа по поиску резонанса себя с тем предметом, о котором ты говоришь.

## **День первый: влюбиться в скучную тему**

Давайте вспомним упомянутый нами в прошлой главе Треугольник Внимания «Оратор-Содержание-Аудитория». Какая линия лежит в основании этого Треугольника? «Оратор-Содержание». Пока оратор не переполнится своей темой, он не сможет наполнить ею своих слушателей. Вопрос состоит в том, как переполниться темой, которая тебе не интересна? Ты ее не выбирал, она на тебя «свалилась» в виде 78 слайдов. Как быть?

**Спросите себя, на какую вашу личную сверхзадачу может сработать это выступление?**

Отключите телефон, закройте ноутбук, уединитесь на 10 минут и напишите на листе бумаги ответы на следующие вопросы:

- Каких результатов вы могли бы достичь с точки зрения *реальных изменений в бизнесе*?
- Каких результатов вы могли бы достичь с точки зрения *отношений друг с другом*?
- Каких результатов вы могли бы достичь с точки зрения *жизненного опыта*?

Если честный ответ на все эти вопросы: «Нет» и «Никаких», завязывайте! Баста! Вы не видите смысла в том, что делаете, а это – прямой путь к выгоранию. Вы не на своем месте и вам нужно заняться другим делом.

Конечно, чаще всего нам нравится наша работа, но конкретно эта задача кажется бессмысленной. Повторю: решение состоит в том, чтобы подключиться к своим высшим смыслам.

**Еще одно решение – повстречаться с людьми.** Удивительно, но есть люди, которые интересно говорят на «скучные» темы.

Тренингов и семинаров про что угодно множество, подглядывайте, вдохновляйтесь и воруйте идеи творчески! Если бы наша героиня Анна попала на тренинг «Миссия и ценности», она бы посмотрела для себя вот такое упражнение:

«Возьмите листок бумаги и напишите там любое иностранное имя... Боб, Саманта и пр. А теперь разорвите листок и встаньте на него ногами (тут участники лениво поднимаются с насиженных мест, чтобы выполнить задание).

- Прислушайтесь к себе, какие вы испытываете ощущения?
- Да никаких особо...

– Никакие ощущения – тоже ощущения! Запомните их! Теперь возьмите другой лист бумаги и напишите на нем имя своей матери... Передайте этот листок соседу по часовой стрелке. Передали? А теперь на счет «три» разорвите этот листок на мелкие части и... раз... два... три!

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.