



Публичное выступление руководителя



**Евтихов
Олег Владимирович,**
кандидат психологи-
ческих наук, доцент
кафедры психологии
развития Сибирского
федерального
университета

Управленческая деятельность руководителя во многом связана с различного рода публичными выступлениями на совещаниях, собраниях, конференциях и других подобных мероприятиях. Поэтому овладение мастерством публичного выступления — одна из важнейших задач профессионально развивающегося руководителя. Прежде чем перейти к процессуальным вопросам публичного выступления, рассмотрим мероприятия по его подготовке.

Подготовка к выступлению

Успех публичного выступления определяется не только мастерством оратора, но и качеством подготовки к этому выступлению. Подготовка к выступлению включает три взаимодополняющих этапа.

Этап № 1. Ориентационная подготовка к выступлению

На ориентационном этапе подготовки необходимо определить относительно:

- собственных целей выступления и критериев оценки его результативности;
- особенностей аудитории слушателей, ее численности, состава и ожиданий;
- места и условий выступления.

Собственные цели выступления и критерии оценки его результативности. Правильное определение желаемого результата позволит верно выстроить путь к нему, соответствующим образом сформулировать задачи, последовательно их выстроить, решить, на что следует обратить внимание слушателей; определить, что необходимо сделать вам, чтобы слушатели действительно отметили и запомнили то, что вы хотите до них донести.

Для этого **полезно ответить на три вопроса:** «Что я хочу сообщить аудитории? Какую реакцию я хочу получить от аудитории? По каким факторам я буду оценивать свое выступление?» Все эти вопросы взаимосвязаны, а ответы на них станут критериями подготовки содержания самого выступления.

При этом, конечно же, психологически важной целью выступления оратора является получение чувства удовлетворенности от выступления, чувства успеха. Но это чувство формируется по соответствию полученного результата и ранее сформированных ожиданий. Поэтому особое значение имеет осознание того, по каким факторам вы сами будете оценивать свое выступление. Что нужно вам и соответственно что должно произойти, чтобы вы сказали себе: «Я выступил хорошо»? Если нужна соответствующая реакция аудитории, то какая именно? Готовность присутствующих поддержать ваши предложения, аплодисменты, проявление интереса к вам лично или что-либо иное?

Особенности аудитории. На этапе подготовки к выступлению необходимо определиться относительно численности, состава и ожидания слушателей. Выступление организуется с определенной целью, но слушатели тоже имеют свои интересы, мнения и ожидания, и, чтобы эффективно донести материал, необходимо понять их.

Численность аудитории. Для оратора важно понимать, что реакция аудиторий разной численности различна, поэтому и преподнесение материала должно быть специфичным.

Чем больше слушателей, тем меньше они реагируют на информацию и больше на человека, который эту информацию им презентует.

Соответственно малая аудитория больше годится для детальных и обстоятельных дискуссий, в которых каждый участник может вносить свои идеи в обсуждение. Выступление в большой группе более монополизировано оратором, вопросы в ней обычно задаются в соответственно отведенное для этого время.

Состав аудитории. Также необходимо уточнить предполагаемый состав аудитории. Является ли она уже сформированным коллективом со своими традициями, нормами и лидерами или это группа, специально сформированная для рассмотрения заявленной проблемы, темы, вопросов? В первом случае лидеры или претендующие на этот статус люди нередко стремятся закрепить свои лидерские позиции за счёт выступающего (путём присоединения к нему или, наоборот,

противопоставления себя ему). Всё зависит от степени успеха выступления и владения навыками управления аудиторией.

Интересы и ожидания аудитории. Чтобы достичь поставленной цели выступления, оратору необходимо не только знать, что хочет он, но и хорошо представлять, чего хотят и ожидают от выступления слушатели, что для них ценно и значимо. При подготовке выступления перед профессиональной группой необходимо по мере возможности повысить свою компетентность в специфике данной профессиональной деятельности, уточнить важные события, случившиеся в этой сфере, и т. п.

Место и условия выступления. Полезно заранее прояснить место выступления, а если есть такая возможность, то самому повлиять на его выбор. Что это будет, небольшая аудитория или актовое зал с дорожками, сценой, большой трибуной, микрофоном и усилительной аппаратурой? Есть ли условия для презентации, если да, то как расположена соответствующая аппаратура (клавиатура, экран)? В особо значимых ситуациях лучше по возможности все это увидеть лично.

Этап № 2. Содержательная подготовка к выступлению

В структуре классического выступления **принято выделять три основные структурно-логические части: вводную, основную и заключительную.** Части должны быть взаимодополняющими и в совокупности представлять собой единое целое, стержнем которого является основная идея — замысел выступающего. При этом каждая композиционная часть выступления имеет не только содержательный, но и психологический смысл.

Вводная часть. Вводная часть выступления имеет наибольшее психологическое значение. На этом этапе многие слушатели определяются, сосредотачиваться ли им на выступлении далее или можно сразу отвлечься.

Основные цели вводной части: а) установить психологический контакт с аудиторией; б) вызвать интерес аудитории к теме сообщения, овладеть её вниманием и подготовить благоприятную психологическую почву для дальнейшего восприятия содержания выступления.

Основная часть. В основной части всесторонне раскрывается тема выступления. Это возможно достичь, если интерес, внимание и доверие, сформированные в вводной части, удастся сохранить на протяжении всего выступления.

Алгоритм подготовки основной части выступления может быть различным и индивидуальным для каждого оратора. В качестве одного из вариантов можно представить следующий:

- выделите главную идею вашего выступления (с учетом вашей цели и имеющихся представлений от ожиданий аудитории);
- определите составные части (модули, темы), посредством которых вы сможете раскрыть содержание темы и донести главную идею;
- продумайте содержание каждого модуля в отдельности. При необходимости проработайте необходимые текстовые материалы;
- определите, какие модули будут основными, а какие резервными;
- создайте примерный план последовательности основных модулей:

- сформулируйте ключевые фразы, которые отражают основные мысли каждого модуля (или которые, по вашему замыслу, должны запомнить слушатели в каждом модуле);
- продумайте или найдите иллюстрирующие примеры;
- подготовьте необходимый презентационный и раздаточный материал.

Заключительная часть. Выступление важно не только правильно начать, но и правильно закончить. Поэтому заключение следует так же тщательно проработать, как и другие разделы речи. Обычно в заключительной части: а) фиксируются основные мысли и результаты; б) оформляются представления слушателей о том, чем им могут быть полезны полученные знания, как и в каких областях их можно применить; в) где можно найти или получить дополнительную информацию; г) слушатели подводятся к определённым выводам и к готовности действовать, если это необходимо.

Этап № 3. Психологическая подготовка к выступлению

Для аудитории важно не только то, что человек говорит, но и то, как он это говорит. Слушатели легко распознают, верит ли сам выступающий в то, что он говорит, и насколько для него самого значима эта информация. На основе этого многие из них решают для себя, как им относиться к полученной информации и стоит ли доверять ей. Поэтому для успешности выступления важно не только хорошо содержательно подготовиться к выступлению, но и сформировать психологическую готовность, в том числе преодолеть возможное волнение и неуверенность в себе.

На формирование психологической готовности оказывает влияние наличие точной информации об условиях выступления (месте, аудитории, слушателях и т.п.), полученной на ориентационном этапе подготовки к выступлению. Поэтому, как уже было отмечено выше, в особо значимых случаях полезно воспользоваться возможностью (если таковая есть) и лично съездить на место и посмотреть внешние условия.

Что касается неуверенности и волнения, нередко проявляющихся непосредственно перед выступлением, то с ними можно справиться посредством приёмов и психотехник, предложенных Р. Гандапасом:

- Подышите медленно и глубоко. Это дыхание спокойного человека. Наше состояние и дыхание взаимосвязаны. Когда мы волнуемся, мы дышим по в е р х - н о с т н о и

Гандапас Р. Камасутра для оратора. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 272 с.

часто. Изменив дыхание, можно изменить и состояние.

- Интенсивно подвигайте челюстью взад-вперед 15–20 раз. Предполагается, что в результате таких движений раздражаются корешки блуждающего нерва, сигнал передается в центральную нервную систему и приводит к выбросу норадреналина, снимающему повышенное напряжение.
- Любая физическая активность снимает нервное напряжение. Поэтому, если есть возможность двигаться, пройдите быстрым шагом. Можно поприседать или помахать руками (желательно без свидетелей). Однако не следует это делать непосредственно перед выходом, необходимо успеть восстановить дыхание.
- Если вы сидите в ожидании вашего выхода, то опустите руки и расслабьте их.

Представьте, что они стали настолько длинными, что уперлись в пол. Теперь то напряжение, которые вы испытываете, направьте через ваши руки в землю и почувствуйте, как оно уходит.

- Поболтайте кистями, интенсивно подвигайте пальцами, разомните руки. Нередко человек в ситуации стресса это делает интуитивно. Гимнастика кистей рук позволяет не только снизить сковывающий эффект волнения, но и стимулирует работу речевого аппарата и повышает сообразительность.

- Вообразите, будто сейчас на вас тяжёлая шинель с генеральскими погонами, почувствуйте её тяжесть. Когда человек напуган, он инстинктивно поднимает плечи и наклоняет вперед голову, как бы вжимая её в плечи. Поскольку связь с мышцами тела имеет двухсторонний характер, то, воздействуя на тело, мы можем изменять и эмоциональное состояние. Поэтому вообразите себя генералом в тяжёлой шинели, опустите плечи, поднимите подбородок, выпрямите спину. И вперед!

Приёмы и психотехники выступления

Начало выступления. Выступление начинается не тогда, когда докладчик занимает место на трибуне и начинает говорить, а уже с момента предоставления ему слова. Докладчик только привстаёт с места или переступает порог зала, как его уже начинает оценивать аудитория. И у вас не будет второго шанса произвести первое впечатление. Поэтому когда вы идёте к трибуне, то двигайтесь спокойно и уверенно. Покажите всем своим видом, что это важный для вас момент и вы хотите общаться с аудиторией.

Формирование зрительного контакта с аудиторией. Чтобы стать интересным аудитории, нужно показать свой интерес к ней. Одна из психотехник для этого — формирование зрительного контакта. После того как вы заняли исходную позицию для выступления, не нужно спешить и сразу начинать свою речь. Для начала полезно выдержать небольшую паузу и спокойно оглядеть аудиторию. Потратьте на это несколько секунд.

Устанавливая зрительный контакт со слушателями, вы как бы показываете им, что вы здесь для них.

Если вы во время выступления вообще не смотрите на слушателей, то тем самым сообщаете им, что они вам не интересны.

Зрительный контакт необходимо поддерживать и в процессе выступления, даже если вы выступаете с научным докладом, который не принято делать «без бумажки». При этом важно, что формирование зрительного контакта — это не просто осматривание зала, а именно контакт «глаза в глаза» со слушателями. Человек подсознательно отмечает встречу взгляда, даже если она длится доли секунды.

При формировании и поддержании зрительного контакта полезно понимать, что особое значение имеет его эмоциональная составляющая. Что вы передаете своим взглядом: доброжелательность, раздражение, безразличие или страх? Глаза — это зеркало души. И в вашем взгляде аудитория тоже может раз-

глядеть то, что в душе у вас. Установив зрительный контакт с присутствующими, можно начинать выступление.

Варианты вступления. Успех выступления во многом определяется его началом, то есть вступлением. В этот момент многие определяют, стоит ли им слушать этого человека или лучше заняться своими мыслями, беседой с соседом и т.п. Ниже приводится ряд приёмов, которые могут использоваться на этапе вступления.

1. Интересный факт. Приём заключается в формировании интереса аудитории к вашему выступлению через привлечение её внимания к интересному факту, имеющему прямое отношение к теме: «Знаете ли вы, что...» или «Задумывались ли вы когда-нибудь над тем, что ...» и т.п.

2. Презентация выступления. В этом случае выступающий презентует структуру и регламент своего выступления. Это может быть обозначение основной темы выступления и формулирование «правил взаимодействия». Например: «У меня есть двадцать минут, чтобы рассказать вам о... В процессе выступления я обозначу проблему, а затем сформулирую предложения. Если у вас в ходе моего выступления появятся вопросы, то, пожалуйста, запишите их, чтобы задать по окончании выступления».

3. Вопрос или цепочка вопросов. Любые вопросы (если они приняты) запускают активность мышления по формированию ответов. Однако не следует рассчитывать на активность аудитории в самом начале выступления и дожидаться ответов. Поэтому на этом этапе полезно задавать вопросы, не требующие вербального ответа.

4. Шутка, анекдот. Здесь тоже важно не обозначать с первых же слов связь анекдота с темой выступления. Однако эта связь обязательно должна проявиться. Существует серьезное ограничение этого приема — шутка или анекдот должны быть обязательно привлекательными и вызвать оживление (улыбку, смех). Неудачная попытка пошутить в начале выступления существенно ухудшает положение оратора.

5. Compliment аудитории. По определению комплимент — это выражение одобрения, уважения, признания или восхищения. Правильно высказанный комплимент вызывает у аудитории ответное чувство благодарности. Однако следует помнить, что при его конструировании не следует слишком преувеличивать достоинства объекта, иначе комплимент может быть воспринят как насмешка. Он должен быть кратким, искренним, недвусмысленным, отражающим реальность и не похожим на лесть. При этом не обязательно высказывать комплимент непосредственно присутствующим персонам. Он может быть высказан и в отношении значимых для них объектов, с которыми они отождествляют себя (городу или району, в котором они живут, их профессии, организации, в которой они работают, миссии, которую они выполняют, их детям и т.п.).

Приёмы привлечения и удержания внимания аудитории. В процессе выступления искусный оратор использует различные приёмы привлечения и удержания внимания, подробно описанные в социальной психологии. Вот некоторые из них:

1. Обращение к актуальным проблемам и событиям. У каждого человека есть актуальные для него проблемы и события. У различных людей они могут быть свои. но

Представьте, что они стали настолько длинными, что уперлись в пол. Теперь то напряжение, которые вы испытываете, направьте через ваши руки в землю и почувствуйте, как оно уходит.

- Поболтайте кистями, интенсивно подвигайте пальцами, разомните руки. Нередко человек в ситуации стресса это делает интуитивно. Гимнастика кистей рук позволяет не только снизить сковывающий эффект волнения, но и стимулирует работу речевого аппарата и повышает сообразительность.

- Вообразите, будто сейчас на вас тяжёлая шинель с генеральскими погонами, почувствуйте её тяжесть. Когда человек напуган, он инстинктивно поднимает плечи и наклоняет вперед голову, как бы вжимая её в плечи. Поскольку связь с мышцами тела имеет двухсторонний характер, то, воздействуя на тело, мы можем изменять и эмоциональное состояние. Поэтому вообразите себя генералом в тяжёлой шинели, опустите плечи, поднимите подбородок, выпрямите спину. И вперёд!

Приёмы и психотехники выступления

Начало выступления. Выступление начинается не тогда, когда докладчик занимает место на трибуне и начинает говорить, а уже с момента предоставления ему слова. Докладчик только привстаёт с места или переступает порог зала, как его уже начинает оценивать аудитория. И у вас не будет второго шанса произвести первое впечатление. Поэтому когда вы идёте к трибуне, то двигайтесь спокойно и уверенно. Покажите всем своим видом, что это важный для вас момент и вы хотите обшаться с аудиторией.

Формирование зрительного контакта с аудиторией. Чтобы стать интересным аудитории, нужно показать свой интерес к ней. Одна из психотехник для этого — формирование зрительного контакта. После того как вы заняли исходную позицию для выступления, не нужно спешить и сразу начинать свою речь. Для начала полезно выдержать небольшую паузу и спокойно оглядеть аудиторию. Потратьте на это несколько секунд.

Устанавливая зрительный контакт со слушателями, вы как бы показываете им, что вы здесь для них.

Если вы во время выступления вообще не смотрите на слушателей, то тем самым сообщаете им, что они вам не интересны.

Зрительный контакт необходимо поддерживать и в процессе выступления, даже если вы выступаете с научным докладом, который не принято делать «без бумажки». При этом важно, что формирование зрительного контакта — это не просто осматривание зала, а именно контакт «глаза в глаза» со слушателями. Человек подсознательно отмечает встречу взгляда, даже если она длится доли секунды.

При формировании и поддержании зрительного контакта полезно понимать, что особое значение имеет его эмоциональная составляющая. Что вы передаете своим взглядом: доброжелательность, раздражение, безразличие или страх? Глаза — это зеркало души. И в вашем взгляде аудитория тоже может раз-

глядеть то, что в душе у вас. Установив зрительный контакт с присутствующими, можно начинать выступление.

Варианты вступления. Успех выступления во многом определяется его началом, то есть вступлением. В этот момент многие определяют, стоит ли им слушать этого человека или лучше заняться своими мыслями, беседой с соседом и т.п. Ниже приводится ряд приёмов, которые могут использоваться на этапе вступления.

1. Интересный факт. Приём заключается в формировании интереса аудитории к вашему выступлению через привлечение её внимания к интересному факту, имеющему прямое отношение к теме: «Знаете ли вы, что...» или «Задумывались ли вы когда-нибудь над тем, что ...» и т.п.

2. Презентация выступления. В этом случае выступающий презентует структуру и регламент своего выступления. Это может быть обозначение основной темы выступления и формулирование «правил взаимодействия». Например: «У меня есть двадцать минут, чтобы рассказать вам о... В процессе выступления я обозначу проблему, а затем сформулирую предложения. Если у вас в ходе моего выступления появятся вопросы, то, пожалуйста, запишите их, чтобы задать по окончании выступления».

3. Вопрос или цепочка вопросов. Любые вопросы (если они приняты) запускают активность мышления по формированию ответов. Однако не следует рассчитывать на активность аудитории в самом начале выступления и дожидаться ответов. Поэтому на этом этапе полезно задавать вопросы, не требующие вербального ответа.

4. Шутка, анекдот. Здесь тоже важно не обозначать с первых же слов связь анекдота с темой выступления. Однако эта связь обязательно должна проявиться. Существует серьёзное ограничение этого приема — шутка или анекдот должны быть обязательно привлекательными и вызвать оживление (улыбку, смех). Неудачная попытка пошутить в начале выступления существенно ухудшает положение оратора.

5. Compliment аудитории. По определению комплимент — это выражение одобрения, уважения, признания или восхищения. Правильно высказанный комплимент вызывает у аудитории ответное чувство благодарности. Однако следует помнить, что при его конструировании не следует слишком преувеличивать достоинства объекта, иначе комплимент может быть воспринят как насмешка. Он должен быть кратким, искренним, недвусмысленным, отражающим реальность и не похожим на лесть. При этом не обязательно высказывать комплимент непосредственно присутствующим персонам. Он может быть высказан и в отношении значимых для них объектов, с которыми они отождествляют себя (городу или району, в котором они живут, их профессии, организации, в которой они работают, миссии, которую они выполняют, их детям и т.п.).

Приёмы привлечения и удержания внимания аудитории. В процессе выступления искусный оратор использует различные приёмы привлечения и удержания внимания, подробно описанные в социальной психологии. Вот некоторые из них:

1. Обращение к актуальным проблемам и событиям. У каждого человека есть актуальные для него проблемы и события. У различных людей они могут быть свои, но

в каждой группе, как большой, так и малой, есть некоторая совокупность общих проблем. Обращение к данным проблемам и событиям активизирует внимание участников. Источником произвольного внимания в данном приёме является значимость информации в данный момент.

2. Контрастные раздражители. Приём заключается в контрастном изменении сигналов доступа информации. При этом значение имеет не столько абсолютная, сколько её относительная интенсивность. Изменению подвергаются как аудиальные, так и визуальные сигналы. Например, выступающий говорил громко, потом на несколько секунд замолчал и продолжил. Также возможно замедление и резкое увеличение ритма речи. Примеры контрастного изменения визуальных сигналов: стоял неподвижно, а потом стал перемещаться или, наоборот, ходил по сцене, а затем на время остановился и т.п.

3. Использование юмора. Удачная шутка, высказанная оратором, вызывает приятные эмоции, симпатию, заинтересованность в группе. Использование юмора помогает снять напряжение в группе и вызвать положительное восприятие последующей информации. Хотя юмор привлекает внимание не столько к содержанию работы, сколько к личности ведущего, это внимание в последующем можно использовать, направив в нужном направлении.

4. Обращение к авторитетным источникам. Способ заключается в обращении к авторитетным источникам, цитировании известных людей, глубоких мыслей. Успех приёма зависит от новизны информации, глубины высказанной мысли и авторитетности для участников источника

5. Адресные вопросы. Адресные вопросы присутствующим в зале, даже риторические, значительно активизируют внимание аудитории. При этом важно правильно задать нужный вопрос.

Приемы вовлечения аудитории. Экспериментально доказано, что запоминание человеком любого сюжета или процесса пропорционально степени его вовлеченности в него. Кроме того, человек, участвующий в процессе, психологически присваивает не только часть его результатов, но и часть ответственности за происходящее. Поэтому вовлечение аудитории в общее действие используется многими ораторами.

Вовлечение аудитории в процесс выступления — это не просто способ привлечения и удержания внимания, он подразумевает исполнение слушателями наблюдаемых действий. Так, умение оратора в процессе выступления формировать в сознании слушателей определенные вопросы и в последующем представлять им соответствующие ответы является важным для управления вниманием, но это не вовлечение аудитории.

При вовлечении аудитории как социальной группы необходимо добиваться (мягко, дружелюбно) действий слушателей в виде конкретных ответов и реакций, которые могут наблюдаться всеми членами этой группы. И неважно, что в какой-то момент активное взаимодействие вы осуществляете только с одним человеком, например, если вы попросили его чем-то помочь вам в процессе выступления. Аудитория ощущает себя единым организмом и воспринимает это как «мы помогли». Поэтому вовлечение аудитории в процесс выступления является

Практика управления

его успешность, по крайней мере эмоциональную.

Наиболее часто используемые приемы вовлечения следующие:

- Заботливое уточните у присутствующих: насколько им хорошо слышно; достаточно ли света; хорошо ли видно изображение; не отвсечивает ли доска и т.п. При этом спрашивать нужно только о таких условиях, которые выступающий действительно может и готов изменить.
- Обращение к экспертному мнению специалистов в зале или высказывание различных просьб, например, «Поднимите руки те, кто...» и т.п.
- Вовлечение присутствующих в совместное изменение этих условий (просьба помочь раздать материалы, передвинуть экран, найти выключатель и включить свет и т.п.). При этом необходимо высказывать именно просьбу *помочь*. Например, «Пожалуйста, *помогите мне* раздать материалы», а не «Пожалуйста, раздайте материалы». Слушатели должны вовлекаться в совместную деятельность с выступающим, а не выполнять его поручения.

При использовании описанных выше приёмов поначалу следует ожидать от аудитории выполнения только простых действий. Не нужно рассчитывать на активное вовлечение ещё неподготовленной аудитории. А если вы её все же «разогрели», то и содержание выступления должно быть достойным. Серьёзная аудитория не прощает манипуляций.

Снятие напряжения по параметру «свой-чужой». В некоторых видах публичного выступления решающее влияние на его успешность может оказывать эффект «свой — чужой».

Практика показывает, что если кто-либо делает даже выгодное предложение, но воспринимается аудиторией как «чужой», то его предложение отклоняется.

Это связано с тем, что в предложении «чужого» человека мы заведомо склонны предполагать наличие какого-либо подвоха, невидимой уловки или ловушки. Поэтому снятие напряжения по параметру «свой — чужой» имеет особенное значение в выступлении перед сложившейся социальной или профессиональной группой, если ставится цель склонить людей к принятию какого-либо решения.

Выступая перед представителями определенной профессиональной группы, необходимо иметь достаточные представления о специфике их деятельности, а также значимых событиях, произошедших в данной профессиональной сфере. Также может иметь значение предпочитаемый в их организационной культуре стиль одежды, особенности профессионального языка (традиционные приветствия и обращения). При этом главное в использовании этих знаний — не «перегнуть палку». Подозрение аудитории, что вы ведете себя неискренне и пытаетесь «пристроиться» в их ряды, может только навредить.

Завершение выступления и ответы на вопросы

По окончании выступления полезно кратко подвести итоги и повторить ключевые мысли и фразы. Этим вы можете подвести аудиторию

к соответствующим вопросам. Следует понимать, что ответы на вопросы могут существенно повлиять на общее впечатление слушателей от выступления. Поэтому к ним нужно отнестись особенно внимательно.

Если по окончании выступления вопросы сразу не появились, то лучше выдержать небольшую паузу и дать аудитории время на их формулирование. При отсутствии вопросов можно использовать технику: «Мне часто задают следующий вопрос...». После этого дается заранее заготовленный на него ответ.

При ответе на вопросы полезно соблюдать следующие правила:

- Получив вопрос, обязательно поблагодарите за него, но не отвечайте сходу, даже если ответ у вас уже готов. Выдержав маленькую паузу (2–3 секунды), вы отметите значимость вопроса и позволите другим слушателям его лучше осознать.
- Если вопрос задан, но вы не уверены в том, что правильно его поняли, то не следует отвечать наугад, а лучше переспросить: «Правильно ли я понял, вы спрашиваете...».
- Если вопрос задан тихо и вы его услышали, но есть риск, что его могли не услы-

шать остальные присутствующие, то лучше самому кратко повторить этот вопрос для всех и только после этого отвечать.

- Если вам уже с первых слов стало понятно, в чем суть вопроса, не следует перебивать или останавливать спрашивающего и начинать отвечать, не дослушав то, что он хотел сказать. Этим вы проявите неуважение и продемонстрируете то, что вы якобы соображаете быстрее, чем спрашивающий способен сформулировать мысль. К тому же и аудитория может не понять, на какой вопрос вы отвечаете.

- Если спрашивающий многословен и не столько задает вопрос, сколько комментирует или уже даже выступает сам, то можно спросить (вежливо), в чем, собственно, вопрос. Тем более если по регламенту сейчас время вопросов, а не комментариев.

- Если у вас нет ответа, не бойтесь это признать.

- После ответа иногда полезно уточнить у спрашивающего: «Я ответил на ваш вопрос?». Только не нужно этим злоупотреблять.

Также необходимо понимать, что не бывает глупых вопросов, бывают глупые ответы. Перед окончательным уходом с трибуны или со сцены не забудьте поблагодарить присутствующих.