

ОТ ИДЕИ К УСПЕХУ

Исповедь оратора

Секретные сведения о том,
как зарабатывать
30 000 долларов в час

Оригинальное, забавное, незабываемое решение одного из самых важных вопросов –
что мы говорим. Настоятельно рекомендую.

– Крис Андерсон, главный редактор *Wired*



Скотт Беркун

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-191-2, название «Исповедь оратора. Секретные сведения о том, как зарабатывать 30 000 долларов в час» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.

Confessions of a Public Speaker

Scott Berkun

O'REILLY®

ОТ ИДЕИ К УСПЕХУ

ИСПОВЕДЬ ОРАТОРА

Секретные сведения о том,
как зарабатывать
30 000 долларов в час

Скотт Беркун



Санкт-Петербург — Москва
2010

Серия «От идеи к успеху»

Скотт Беркун

Исповедь оратора

Секретные сведения о том, как зарабатывать 30 000 долларов в час

Перевод С. Мининой

Главный редактор	<i>А. Галунов</i>
Зав. редакцией	<i>Н. Макарова</i>
Выпускающий редактор	<i>П. Шалин</i>
Редактор	<i>А. Альбов</i>
Корректор	<i>О. Макарова</i>
Верстка	<i>Д. Орлова</i>
Художник	<i>О. Бегак</i>

Беркун С.

Исповедь оратора. Секретные сведения о том, как зарабатывать 30 000 долларов в час. – Пер. с англ. – СПб: Символ-Плюс, 2010. – 240 с., ил.

ISBN 978-5-93286-191-2

В этой веселой и необычайно практичной книге писатель и профессиональный оратор Скотт Беркун раскрывает приемы, используемые самыми успешными его коллегами, и рассказывает о том, как любой из нас может взять их на вооружение. Менеджерам и преподавателям – и любому человеку, который выступает публично, – книга «Исповедь оратора» даст полное представление о том, как эффективно донести свои идеи до других людей. Это необыкновенное, увлекательное и плодотворное путешествие, полное триумфов и трагедий, которые пришлось пережить Скотту за 15 лет выступлений перед большими и маленькими аудиториями.

Книга содержит множество практических советов и поучительных историй, которые помогут узнать много нового о профессии оратора непосредственно от мастера своего дела. Это одна из редких книг, которые веселят читателя и одновременно заставляют думать.

ISBN 978-5-93286-191-2

ISBN 978-0-596-80199-1 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2010

Authorized translation of the English edition © 2010 O'Reilly Media Inc. This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

Все права на данное издание защищены Законом РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7, тел. (812) 324-5353, www.symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.

Подписано в печать 30.07.2010. Формат 70×90 ¹/₁₆. Печать офсетная.

Объем 15 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

Оглавление

Отзывы о книге «Исповедь оратора»	7
Об авторе	13
Предупреждение	15



Глава 1	
Не могу видеть вас голыми	17



Глава 2	
Когда атакуют мурашки	27



Глава 3	
30 000 долларов в час	41



Глава 4	
Что делать с трудной аудиторией?	55



Глава 5	
Не жуйте микрофон	73

Фотографии, которые вы не ожидали увидеть	89
--	-----------



Глава 6	
Как не надоест людям	99



Глава 7

Чему меня научили 15 минут моей славы. 115

Глава 8

Что говорят люди. 131

Глава 9

Педадь сцепления – твой друг 147

Глава 10

Исповедь. 161**Закулисные заметки. 167****Маленькие секреты профи 169****Как убедить слушателя 176****Что делать, если вы потерпели провал 183****Что делать, когда что-то идет не по плану 190****Хуже просто не бывает 205****Источники и рекомендации. 217****Как помочь этой книге: просьба к читателю 225****Благодарности автора 227****Авторы фотоснимков. 230****Алфавитный указатель 233**

Отзывы о книге «Исповедь оратора»

«Оригинальное, забавное, незабываемое решение одного из самых важных вопросов – что мы говорим. Настоятельно рекомендую.»

Крис Андерсон, главный редактор, Wired

«Скотт Беркун рассказывает все так, как оно есть на самом деле. Независимо от того, перед какой аудиторией вы выступаете – 10 или 1000 человек, – вы узнаете, как поднять ваши умения и навыки на более высокий уровень. Это одна из редких книг, которые веселят читателя и одновременно заставляют думать.»

Тони Се, генеральный директор, Zappos.com

«Книга Скотта Беркуна «Исповедь оратора», написанная живым, занимательным и остроумным языком, представляет искусство публичных выступлений в современном и актуальном ключе.»

Сюзи Уэлч, популярный автор и оратор

«Мне очень понравилось! У автора интересный и содержательный взгляд на такой важный вид деятельности, как ораторство. Эта книга будет полезна любому человеку, профессия которого связана с публичными выступлениями, – в том числе учителю.»

Гарр Рейнольдс, автор книги «Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery»¹
(издательство New Riders Press)

¹ Гарр Рейнольдс «Презентация в стиле дзен. Дизайн, разработка, проведение и примеры». – Пер. с англ. – Вильямс, 2009.

«Если вы прочтете эту книгу, ваше следующее публичное выступление будет в 10 раз лучше. Используя свое остроумие и многолетний опыт, Беркун глубоко анализирует аспекты ораторского искусства и делится секретами того, как вдохновлять, обучать и мотивировать слушателей.»

Джина Трапани, основатель и редактор Lifehacker.com

«Какое счастье – найти, наконец, книгу, которая готовит докладчика к выходу на сцену без избитых советов о визуальном контакте и использовании жестов. В своей книге Скотт охватывает огромное количество практических и юмористических взглядов и представлений, которые сложились у него на основе его собственных успехов и ошибок.»

Нэнси Дуарте, генеральный директор Duarte, Inc.,
автор книги «Slide:ology: The Art and Science of Creating Great Presentations»
(издательство O'Reilly)

«Какая-то часть меня сожалеет о том, что Скотт Беркун написал эту книгу... Он позволил каждому заглянуть за кулисы... Что мы будем делать теперь, когда он раскрыл наши секреты?.. Это отличная книга, полная практических советов для тех, кто выступает на публике. Я горячо рекомендую ее вам.»

Джон Бэлдони,
автор книги
«Great Communication Secrets of Great Leaders» (издательство McGraw-Hill)

«Забавная, полезная, легкая для чтения, практичная книга. Из каждой главы я почерпнул для себя что-то полезное. И даже когда я догадывался, к чему ведет Скотт, я получал удовольствие, читая, как он подает материал и иллюстрирует его забавными историями из личного опыта.»

Брэдли Горовиц,
вице-президент Google по продажам

«По словам Цицерона, оратор должен сделать свою аудиторию восприимчивой, внимательной и доверчивой. Но как? Ну, во-первых, избегайте пафосного цитирования покойных людей. А во-вторых, прочтите занимательное и полезное руководство Скотта Беркуна по ораторскому искусству.»

Джей Хайнрикс,
автор книги «Thank You for Arguing»
(издательство Three Rivers Press)

«„Исповедь оратора“ – новаторская, искренняя, многогранная и хорошо структурированная книга. Рекомендации, которые дает Скотт, – чистое золото для тех, кто выступает перед публикой.»

Сьюзен РоАнн, оратор
и автор книги «How to Work a Room»
(издательство Harper)

«Эта книга насыщена бесценными советами и рекомендациями. Они на вес золота для каждого, кому когда-либо приходилось выступать на публике. Если бы я мог отправить эту книгу в прошлое – самому себе 10 лет назад!»

Том Стэндидж, редактор бизнес-направления в *Economist*,
автор книги «A History of the World in 6 Glasses»¹
(издательство Walker Publishing Company)

«Легкий для чтения и применения на практике комплекс рекомендаций, необходимых для того, чтобы завоевать и удержать внимание аудитории... Прочтите эту книгу. Примените те методики, о которых прочитаете, и, выступая перед большой группой людей, вы будете чувствовать себя так же комфортно, как и при общении с друзьями.»

Артур Р. Пелл, PhD, редактор книг Дейла Карнеги
«Public Speaking for Success» (издательство Tarcher)
и «How to Win Friends & Influence People»² (издательство Pocket)

«Яркое введение в мир профессиональной риторики. Хотя читать эту книгу весело, она предоставляет убедительную и важную информацию. Настоятельно рекомендую вам прочитать ее.»

Билл Гарстелл,
продюсер телешоу «MAKE:Television» на канале PBS

¹ Том Стэндидж «История мира в шести стаканах». – Пер. с англ. – У-Фактория, Харвест, 2008.

² Д. Карнеги «Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как перестать беспокоиться и начать жить». – Пер. с англ. – Попурри, 2009.

«Скотт пишет одновременно остроумно и мудро. Немного посмеявшись, я бросался переделывать какой-то из готовящихся докладов... Эта книга, как ни одна другая, помогла мне справиться со своими страхами и повысить уровень своего ораторского мастерства.»

Билл Скотт, руководитель отдела проектирования
пользовательских интерфейсов компании Netflix,
соавтор книги «Designing Web Interfaces»¹
(издательство O'Reilly)

«Беркун проводит вас тропой опытного оратора. Это книга не о том, как показывать слайды, и даже не о том, что говорить, а о том, как гармонично соединить два этих действия в одном выступлении и сделать так, чтобы хотя бы одна из озвученных вами новых идей запомнилась вашим слушателям.»

Брэди Форрест, один из создателей O'Reilly Radar/Ignite!

«Если за всю жизнь вам нужно прочитать всего одну речь, то одна глава этой книги стоит тех денег, которые указаны на обложке. «Исповедь оратора» указывает на ошибки, которые могут испортить самую хорошую речь. Беркун излагает информацию в своем занимательном стиле, чередуя обычное описание с мифами и научными гипотезами.»

Мэтт Уэйт,
главный разработчик Politifact.com,
обладатель Пулитцеровской премии 2009

«Это полезная, увлекательная и самая правдивая книга об ораторском искусстве. Прочитайте ее, и вы никогда больше не будете выступать (или слушать выступление) в той же манере, что и раньше.»

Эрик Маккин,
участник конференции TED 2007,
генеральный директор Wordnik

¹ Билл Скотт, Тереза Нейл «Проектирование веб-интерфейсов». – Пер. с англ. – Символ-Плюс, 2010.

«Исчерпывающее руководство для любого оратора. Шедевр Беркуна помогает нам понять, как ораторы чувствуют себя, что они делают и что требуется им для того, чтобы снова и снова превращать свои слабости и страхи в гениальные речи. Самая полезная и занятая книга из всех, которые я когда-либо читал.»

Роберт Саттон,
профессор Стэнфордского университета,
автор книги «The No Asshole Rule»¹
(издательство Business Plus)

«Скотт Беркун написал книгу, которую я хотел бы прочитать еще раньше, до того, как начал выступать публично. Он рассказал обо всех неудачных ситуациях, в которые я когда-либо попадал во время своих выступлений, и скрупулезно описал способы выхода из них... И наконец, это просто увлекательная книга!»

Джаред Спул,
разработчик пользовательских интерфейсов

«Замечательные рассказы «с полей». Реальные жизненные истории. Я чувствовал, будто сам при этом присутствовал. И этот опыт дался автору нелегко.»

Ричард Клиз,
президент Communication Power
(инструктор по презентациям в компаниях Fortune 500)

«Скот Беркун предлагает нам доступное и практичное руководство по детальному разбору и проникновению в сущность ораторского искусства. Обширный опыт Беркуна проливает яркий свет на основные страхи, связанные с публичными выступлениями. Многое из того, чего вы боитесь, существует исключительно в вашей голове.»

Майкл Лопп,
автор книги «Managing Humans»
(издательство Apress)

¹ Роберт Саттон «М*дакам вход воспрещен. Как создать цивилизованные рабочие отношения и выжить там, где их нет». – Пер. с англ. – Калидос Паблинг, 2008.

«Может, это просто выдумки, но я читал в различных источниках, что многие люди боятся публичных выступлений даже больше, чем смерти... Я не сомневаюсь в том, что любой из таких людей, прочитав книгу Скотта Беркуна, избавится от своей фобии и сможет зачаровать любую аудиторию.»

Ричард Сол Вурмен,
основатель и организатор конференции TED
(Technology Entertainment Design – технологии, развлечения, дизайн)

Об авторе



Скотт Беркун – автор бестселлеров «The Myths of Innovation» и «Making Things Happen»¹ (обе книги выпущены издательством O'Reilly). С 1994 по 2003 годы он работал в Microsoft, главным образом в качестве руководителя проекта разработки Internet Explorer (версии 1–5). В 2003 году он ушел из Microsoft с целью заполнить эту полку (на фото) книгами собственного сочинения. Если бы он был поумнее, то выбрал бы полку поменьше.

О его достижениях в писательской и ораторской деятельности писали *Washington Post*, *New York Times*, *Wired*, *Fast Company*, *Forbes* и другие

¹ Скотт Беркун «Искусство управления IT-проектами». – Пер. с англ. – Питер, 2010.

печатные издания. Он преподавал творческое мышление в Вашингтонском университете и выступал в качестве комментатора на каналах CNBC, MSNBC и NPR.

Его многочисленные популярные статьи и увлекательные лекции можно бесплатно почитать и послушать в его блоге: www.scottberkun.com. Если вы хотите предложить ему выступить на каком-либо мероприятии, провести семинар или индивидуальные занятия по ораторскому искусству, информацию о том, как это можно сделать, вы найдете в этом блоге.

Предупреждение

Эта книга очень субъективна, индивидуальна и полна «закулисных» историй. Она может вам не понравиться. Одним людям нравится смотреть, как изготавливают колбасу, а другим – нет.

Все в этой книге является правдой и написано для пользы, однако если вы не хотите всегда слышать правду, возможно, эта книга не для вас.

Данная книга написана с верой в то, что если бы мы все говорили вдумчиво и слушали внимательно, то наш мир стал бы намного лучше.



ГЛАВА 1

Не могу видеть вас голыми

Во время длинного перелета из Сиэтла в Бельгию женщина, сидящая рядом со мной в самолете, начинает разговор. Книга, за которую я прячусь, не спасает меня от попадания в знакомую и не всегда приятную ситуацию вынужденного разговора с незнакомцем, от которого некуда уйти. С одной стороны, приятно очутиться рядом с интересным человеком, с которым можно поболтать на случайные темы. С другой стороны, оказавшись рядом с человеком, который не умолкнет в течение следующих девяти часов, – это настоящий ад для меня (о том, какой тип собеседника вам попался, вы узнаете только тогда, когда вступите в разговор, то есть когда будет уже слишком поздно). Чтобы не показаться невежливым, я говорю: «Здравствуйте». Женщина спрашивает, чем я зарабатываю на жизнь, и этот вопрос приводит меня в замешательство. Я много раз вступал на этот скользкий путь в беседах с незнакомцами. На этот вопрос у меня есть два ответа, и оба меня не устраивают.

Лучший ответ из этих двух – я писатель. Я пишу книги и статьи. Но сказать, что я писатель, – плохая идея. Услышав такой ответ, люди приходят в возбуждение, надеясь, что они встретили какую-нибудь знаменитость – Дэна Брауна, Джона Гришема или Дейва Эггерса, – о чем впоследствии смогут похвастаться своим друзьям. А когда они узнают, что я один из миллионов писателей, о которых они ни разу в жизни не слышали, один из тех, по чьим романам не было снято ни одного блокбастера, они испытывают такое разочарование, какое никогда не испытали бы, узнав, что я юрист, сантехник, или ассистент повара в McDonald's.

Худший вариант ответа – сказать, что я оратор. Если вы скажете человеку, что вы оратор, то он представит себе одно из трех наихудших ваших обликов:

1. Вы – мотивационный оратор, который носит безвкусные костюмы, много потеет и мечтает о Тони Роббинсе.
2. Вы – священник некоего культа и вскоре попытаетесь обратить собеседника в свою веру.
3. Вы холосты, безработны и живете в фургоне у реки.

Я не хочу называть себя оратором. Преподаватели, управляющие, политики и политические обозреватели большую часть своей профессиональной деятельности отдают публичным выступлениям, однако они не называют себя ораторами. И по вполне понятной причине. Публичные выступления – это лишь форма выражения своей позиции.

Ваше выступление должно быть посвящено определенной теме, и выбор этой темы будет характеризовать вас лучше, чем сам акт выступления. Мои речи посвящены темам, о которых я пишу, а они самые разнообразные. Мне подойдет определение «свободного мыслителя», как бы бессмысленно оно ни звучало. Но если я скажу собеседнику, что я сво-

бодный мыслитель, то он наверняка подумает, что я безработный. Так же подумал бы и я, если бы услышал такое от своего соседа в самолете. Тем не менее именно благодаря деятельности свободного мыслителя я лечу в этом самолете. Много лет назад я оставил свою постоянную работу, написал две весьма успешные книги и был приглашен в Брюссель, чтобы рассказать об изложенных в них идеях.

Я объясняю это все своей новой знакомой в самолете. Первый ее вопрос, один из тех, которые я часто слышу на этом этапе разговора, звучит так: «Когда вы читаете лекцию, вы представляете всех людей в аудитории голыми?». Она говорит в полухитлом тоне, но ее взгляд серьезен. Она хочет получить ответ. Я отвечаю, что, конечно, нет. Никто так не делает. Вам никогда не советуют представлять людей голыми, когда вы приходите на собеседование по поводу работы или на прием к стоматологу. И понятно, почему. Хожение среди бела дня голым или представление людей голыми не упрощает ситуацию, а еще больше усложняет ее. Именно по этой причине люди изобрели одежду. Но, несмотря на то, что эта рекомендация не совсем удачна, она каким-то образом стала широко известным ораторским приемом.

Я спрашивал у многих специалистов, но никто из них не смог ответить, кто первым предложил использовать этот прием. Некоторые высказывали предположение о том, что это был Уинстон Черчилль¹, который якобы утверждал, что представление слушателей обнаженными помогает ему во время выступлений. Черчилль, однако, был также известен тем, что выпивал в день по бутылке (если не больше) шампанского или бренди. При такой дозе алкоголя вам необходимо представлять людей голыми только для того, чтобы оставаться в сознании. Что касается нас, простых смертных (Черчилль был невероятно устойчив к алкоголю), то ни один специалист по ораторскому искусству не станет советовать нам думать об обнаженных людях или пить бренди. И все же, если вы скажете своему другу, что волнуетесь по поводу завтрашней презентации на работе, не пройдет и минуты, как будут упомянуты голые люди. Я не знаю, почему. Создается впечатление, что плохая, но забавная рекомендация всегда будет более популярной, чем рекомендация хорошая, но скучная. Даже если первая совершенно бесполезна.

Я читал сотни лекций по всему миру и попадал в самые жуткие, трагические и неловкие ситуации, которые сбивали бы с толку любого оратора. Когда я выступал в одном из бостонских баров, меня постоянно пере-

¹ Я спрашивал у более десятка специалистов, но никто из них не знал истории происхождения этой рекомендации. Лишь Ричард И. Гарбер сослался на книгу Джеймса Хьюмса «Метод сэра Уинстона» (издательство Quill), в которой авторство рекомендации приписывается Черчиллю.

бивали пьяные слушатели. В Нью-Йорке я читал доклад пустым сиденьям и скучающему вахтеру. В московском конференц-зале у меня сломался ноутбук; в начале моего выступления в Сан-Хосе внезапно отключился микрофон. Я беспомощно смотрел на то, как парижские руководители, нанявшие меня, засыпали под звуки моего голоса. Как я справлялся с этими ситуациями? Главное сознавать, что после того, как конфуз случится, все об этом забудут. Все, кроме одного человека, – меня. Остальным нет никакого дела до того, что произошло.

Когда я выступаю на публике, я каждый раз вспоминаю, каково было сидеть в 25 ряду аудитории, в углу зала заседаний или за задней партой на каком-нибудь скучном уроке в школе. Я вспоминаю, как я отчаянно пытался не погрузиться в мечты или не задремать. Большинство людей, которые в настоящий момент слушают доклады в разных точках земного шара, надеются, что докладчик скоро закончит. Это – все, чего они хотят. Они не осуждают вас настолько, насколько вы думаете, потому что вы их не волнуете настолько, насколько вы думаете. И понимание этого существенно помогает докладчику. Когда происходит какая-нибудь катастрофа – что-нибудь взрывается или я спотыкаюсь о ступеньку и падаю, – тогда слушатели уделяют мне больше внимания, чем за 30 секунд до этого. И если я отвлекусь от мыслей о своей катастрофе, то смогу использовать то внимание, которое привлек к себе, – ведь все, что я скажу в следующую минуту, слушатели отлично запомнят. В конце концов, благодаря моей трагедии слушателям будет о чем посмеяться вместе с друзьями. Возможно, этот смех принесет им больше пользы, чем мой доклад или любой другой доклад, выслушанный ими в тот день.

И таким образом, если во время моей следующей лекции в Филадельфии мои ботинки вдруг загорятся или я упаду со ступенек и приземлюсь в проходе лицом вниз, то я смогу использовать эту ситуацию как новую возможность. Приключившаяся со мной история будет пересказываться чаще, чем любая идея, озвученная на моих выступлениях. При этом она будет становиться все красочнее и скандальнее, обрастая новыми подробностями (например, упоминанием пьяных и обнаженных людей). И самое главное, я смогу рассказать эту историю в будущем, когда со мной приключится что-нибудь менее ужасное. Одну трагическую ситуацию я смогу использовать как способ справиться с последующей. «Вы думаете, что это неприятность? Отнюдь. Вот однажды в Филадельфии...» – и рассказать свою историю.

Если вы хотите преуспеть в чем-то, первое, что вам необходимо отбросить, – это идею собственного совершенства. Каждый раз, когда я предстаю перед аудиторией, я осознаю, что неизбежно буду делать ошибки. И это абсолютно нормально. Если вы понаблюдаете, как мы разговариваем друг с другом в повседневной жизни и как говорят люди на презент-

тациях, то обнаружите, что даже самые опытные ораторы совершают огромное количество ошибок. Об этом пишет Майкл Эрард (Michael Erard), автор книги «Um: Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean» (Гм: оговорки, запинки и ляпы, и что они означают), посвященной исследованию нашей речи:

Они (ошибки) появляются обычно через каждые десять слов... Если человек произносит в среднем 15 000 слов в день, то он делает порядка 1500 вербальных ошибок. В следующий раз, когда вы будете что-то говорить, внимательно к себе прислушайтесь. Вы за-за-запинаетесь, забываете слова, проглатываете звуки (а когда печатаете, то путаете очередность букв и даже опскаете их). Большую часть этих ошибок мы не замечаем или же отмахиваемся от них. Но они очень интересны – как тем, почему мы их игнорируем, так и тем, почему мы их замечаем.

Если вы послушаете речи Мартина Лютера Кинга, Малкольма Икса или Уинстона Черчилля, а затем прочитаете неотредактированные записи этих речей, то вы найдете в них ошибки. Однако это те ошибки, на которые мы не обращаем внимания, потому что мы все крайне снисходительны к устной речи¹. Мысли обрываются на середине, фразы повторяются, но мы постоянно исправляем эти недочеты в уме, даже когда слушаем людей, слышащих великолепными ораторами. Поскольку основное содержание сообщения понятно адресату, он не придает большого значения отдельным недостаткам речи оратора. У Линкольна был очень высокий голос. Дейл Карнеги по-южному гнусавил. Цицерон чересчур шумно дышал. Барбара Уолтерс, Чарльз Дарвин, Уинстон Черчилль и даже Моисей заикались, шепелявили и страдали другими речевыми проблемами. Однако это не сказалось на их карьере, потому что они несли людям важное послание. Каким бы поверхностным явлением ни казались публичные выступления, в истории и в нашей памяти остаются те люди, которые выходят на публику с четкими идеями и вескими аргументами.

Я знаю, что я постоянно совершаю небольшие ошибки. Этого нельзя избежать. Кроме того, совершенство речи – это даже скучно. Тайлер Дерден, квазигерой из фильма «Fight Club» («Бойцовский клуб»), считал, что заикленность на совершенстве мешает человеку расти. Человек перестает рисковать, а значит, перестает и учиться. Я не хочу быть совершенным. Я хочу быть полезным, хорошим, похожим на самого себя. Стремление к совершенству препятствует всему этому. Во всяком случае, сделав несколько ошибок или запнувшись в нескольких местах, вы напомним тем, кто вас слушает, о том, как тяжело стоять перед аудито-

¹ Некоторые речи являются более официальными, чем другие, поэтому вы можете найти примеры превосходного чтения (однако, они редки). Я смотрел DVD «Лучшие речи всех времен» (том 1 и том 2) и убедился в этом.

рией. Ошибки будут всегда – важно то, как вы будете их воспринимать. Существуют два способа восприятия ошибок:

1. Избегайте ошибочной установки на полное отсутствие ошибок. Вы должны превосходно знать свой материал, но при этом помнить, что вы не стремитесь к совершенству. Таким образом, если случится какая-то мелкая неприятность, вы не будете переживать по этому поводу.
2. Помните, что ваша реакция на ошибки определяет реакцию ваших слушателей. Если я случайно пролью воду себе на брюки и буду воспринимать это происшествие как потопление «Титаника», аудитория тоже будет видеть в этом трагедию. Если же я останусь хладнокровным или, что еще лучше, обращу инцидент в шутку, то слушатели сделают то же самое.

Проиллюстрирую вышесказанное примером из личного опыта. В марте 2008 года я читал доклад на конференции Web 2.0 Expo перед аудиторией в 2000 человек. На речь мне было выделено 10 минут, и, поскольку человек в среднем произносит 2–3 слова в секунду, мой материал должен был состоять из 1500 слов (600 секунд, по 2,5 слова в секунду). Уложиться в 10 минут довольно сложно, однако мы знаем из истории, что многие великие ораторы были лаконичны и укладывались в более короткое время (к примеру, Линкольн в своей Геттисбергской речи или Иисус в Нагорной проповеди). Если я знаю, о чем говорить, то десяти минут будет более чем достаточно. Я подготовил свою речь, хорошо ее отрепетировал и пришел на конференцию пораньше, чтобы подготовиться до прихода посетителей. Технический персонал показал мне сцену, пюпитр и пульт для управления слайдами. Внизу я увидел таймер обратного отсчета, который будет показывать, сколько времени у меня осталось. Прекрасно.

Персонал предупредил меня об одной детали. На пульте управления функционировала лишь кнопка перемотки вперед. Если я захочу вернуться к предыдущему слайду, я должен буду попросить их об этом, говоря поверх микрофона. С такой методикой я никогда раньше не сталкивался. Все нормальные пульты позволяют прокручивать материал вперед и назад. Почему здесь кто-то решил сделать по-своему и убрал функцию обратной перемотки? Я так и не узнал ответа на этот вопрос¹. Но, поскольку моя речь была краткой и у меня не было необходимости

¹ На некоторых крупных мероприятиях устанавливается сразу несколько компьютеров, воспроизводящих одни и те же слайды (на случай, если один из компьютеров сломается). Поэтому пульт дистанционного управления соединяется не с отдельным компьютером, а с пользовательской системой, приобретая тем самым подобную причуду.

возвращаться к предыдущим слайдам, эта деталь меня не слишком беспокоила. Я мысленно предостерег себя от случайного нажатия на кнопку на этом «пульте камикадзе», чтобы не пришлось возвращаться. Задача казалась мне пустяковой.

Стоя за кулисами и слушая последнего передо мной докладчика, Эдвина Аоки из AOL, я видел погруженный в темноту зал, полный людей. В проходах между креслами сидели фотокорреспонденты и съемочные группы; их было легко увидеть благодаря световым бликам, отражаемым объективами их камер. Когда Аоки закончил под шум аплодисментов, на сцену поднялся Брэди Форест, один из организаторов конференции, и пригласил меня. Я был собран и готов к выступлению. Я репетировал. Я отлично помнил материал. Я был вооружен замечательными идеями и забавными историями. Я был уверен, что мой доклад будет блестящим. Услышав свое имя, я взобрался на сцену и направился прямо к пюпитру. Мой взгляд был сфокусирован на пульте – единственном предмете, необходимом мне для начала моего доклада. Я осторожно взял пульт, чтобы случайно не нажать на кнопку (рис. 1.1). Наконец, я был готов начать.

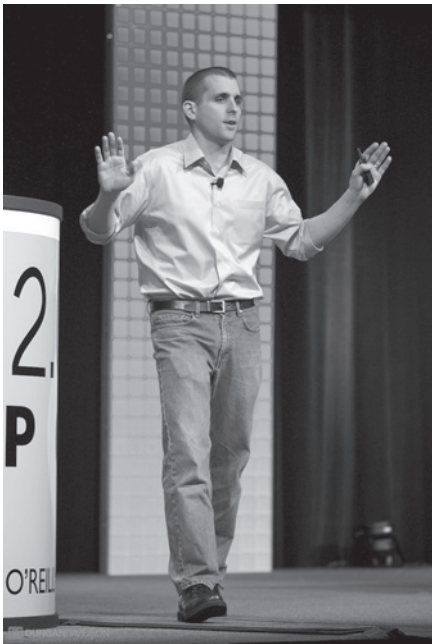


Рис. 1.1. Фото с конференции Web 2.0 Expo. В моей левой руке «пульт камикадзе»

Мой мозг начал работать на полную мощность, и я взглянул в зал, чтобы сориентироваться. Мой взгляд остановился на таймере. И тут меня ждал сюрприз. Вместо 10 минут – тех 10 минут, на которые я рассчитывал, под которые я подстраивал свое выступление, под которые я так много репетировал, – на табло светились 9 минут и 34 секунды. У меня отобрали 26 драгоценных секунд моего времени.

В тексте этой книги, не стоя перед живой аудиторией и не чувствуя давления, я с легкостью признаю, что 26 секунд – это ерунда, на которую не стоит обращать внимания. За такое время вы едва ли успеете завязать шнурки на ботинках. Но тогда я был застигнут врасплох. Я не мог представить, как такое могло произойти – как я мог потерять 26 секунд, даже не начав говорить? (позже я понял, что эти 26 секунд ушли на вступление Брэди и на мое перемещение по достаточно большой сцене). И пока я пытался понять неожиданную потерю 26 секунд, утекало оставшееся время. Мой мозг, который не настолько умен, насколько он думает о себе, упорно хотел прямо здесь и сейчас начать детективное расследование и только пожирал новые драгоценные секунды. Я не знаю, почему мозг так отреагировал на это обстоятельство. Но ему свойственны подобные странности, которые выявляются лишь при позднейшем осмыслении.

Тем временем я что-то бессвязно говорил. Бла-бла инновации, бла-бла творческий подход, бла-бла. При обычных обстоятельствах я не склонен к пустой болтовне, но я могу секунд 15 топтаться вокруг темы, которую знаю достаточно хорошо, и при этом сохранить видимость связанной речи. Такое топтание дало мне время для того, чтобы мой мозг прекратил бессмысленные попытки понять, что произошло. Когда я наконец смог сосредоточиться, мне понадобилось еще некоторое время для того, чтобы осуществить виртуозный переход от бессвязного бормотания к отправному пункту подготовленного мной материала. Несмотря на потерянную минуту, я уверенно вступил на проторенный путь и нажал кнопку пульта, чтобы вывести на экран нужный слайд. Однако я надавил слишком сильно и прокрутил сразу два слайда.

У всех нас есть резервные запасы сил, которые помогают нам выдерживать непредвиденные обстоятельства. В тот момент мои запасы иссякли. У меня не хватило смелости, чтобы остановиться, обратиться к техническому персоналу поверх микрофона (как к богам в небесах) и вернуться к нужному слайду. Я просто стоял на сцене и беспомощно ждал, а часы тем временем съедали секунду за секундой. Я поторопил себя, выжал из себя все, что мог, и, когда положенные 10 минут истекли, поспешно покинул сцену.

Для меня это было катастрофой. Я не только не нашел свой ритм, но даже не мог вспомнить большую часть из того, что я говорил. Но, пообщав-

шись со знакомыми мне людьми, присутствовавшими на той конференции, я обнаружил нечто более интересное. Они не только не волновались за меня – они вообще ничего не заметили! Эта драма разворачивалась только в моей голове. Как писал Дейл Карнеги (Dale Carnegie) в книге «Public Speaking for Success»¹:

Заканчивая свое выступление, хороший оратор обычно убеждается в том, что существуют четыре варианта его речи: тот, который он подготовил, тот, который он произнес, тот, который помещен в газетах, и тот, который ему представляется по пути домой и который он хотел бы произнести.

Можете посмотреть 10-минутную запись моего выступления и увидеть все это своими глазами². Да, это не изумительная презентация, но и не плохая. Любые ошибки и недочеты будут гораздо сильнее мучить самого оратора, чем его слушателей. Мои внутренние переживания в тот день послужили мне хорошим уроком – я понял, что никогда нельзя планировать речь ровно на такое время, которое вам дали. Если бы я подготовил доклад на 9 минут, а не на 10, то меня не смутили бы ни таймер, ни странный пульт, ни долгое путешествие по сцене.

Часто то, о чем беспокоится оратор, в корне противоположно тому, что интересует слушателей. Слушатели хотят, чтобы их развлекали. Они хотят чему-то научиться. А больше всего они хотят, чтобы вы успешно выступили. Многие ошибки, которые вы можете сделать во время своего выступления, не мешают слушателям получить то, чего они хотят. Намного важнее те ошибки, которые вы делаете еще до выступления. Например, отсутствие у вас интересного мнения по теме, недостаточно продуманные аргументы или отсутствие запланированных способов подачи этих аргументов. Именно эти ошибки и играют решающую роль. Если вы сможете избежать этих ошибок, то все остальное не будет иметь для вас большого значения.

¹ Д. Карнеги «Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как перестать беспокоиться и начать жить». – Пер. с англ. – Попурри, 2009.

² На 48-й секунде этого видео вы можете наблюдать выражение моего лица, которое появляется, когда я вижу, что перемотал сразу два слайда. <http://www.blip.tv/file/856263/>.



ГЛАВА 2

Когда атакуют мурашки

*«У самых лучших ораторов есть достаточно поводов для страха...
Единственное различие между профессионалом и новичком
состоит в том, что профессионал уже научил
свои мурашки¹ ползать строем.»*

Эдвард Мурроу

Разумеется, есть вполне понятные причины, по которым люди боятся публичных выступлений. Тем не менее пока я не увижу человека, который бросает свою речь на полуслове и сломя голову убегает со сцены через пожарный выход, я не смогу сказать, что публичные выступления – это нечто более страшное, чем смерть. Этот псевдофакт, почему-то ставший популярным, обычно формулируется фразами вроде: «А вы знаете, что есть люди, которые скорее умрут, чем выступят с публичной речью?». Это классический пример того, что нужно интересоваться у людей, откуда они берут сомнительную информацию, которую считают «знанием». Ведь, если подумать, согласно этому распространенному мнению человек скорее прыгнет с небоскреба или проглотит капсулу с цианидом, чем выступит с краткой речью перед своими коллегами. Поскольку в реальной жизни таких случаев не бывает – криминалистике не известно ни одной посмертной записки, в которой самоубийца писал бы о том, что причиной его ухода из этого мира является грядущее публичное выступление – разумно задать себе вопрос: откуда взялся этот миф?

Как оказалось, источником является книга Дэвида Валлечински (David Wallechinsky) с соавторами «The Book of Lists» (Книга списков, издательство William Morrow). Прimitивная книжка, впервые изданная в 1977 г., содержит перечень человеческих страхов, и на первом месте в нем стоят публичные выступления. Вот этот перечень, который называется «Самые большие человеческие страхи»:

1. Речь перед группой людей
2. Высота
3. Насекомые и жуки
4. Финансовые проблемы
5. Глубокая вода
6. Болезнь

¹ В английском языке выражение «мурашки по коже» передается идиомой «butterflies in the stomach» (дословно – «бабочки в животе»). – *Прим. перев.*

7. Смерть
8. Полеты на самолете
9. Одиночество
10. Собаки
11. Вождение/езда в автомобиле
12. Темнота
13. Лифты
14. Эскалаторы

Те, кто утверждает, что люди боятся публичных выступлений больше, чем смерти, не видели этого списка. Иначе они поняли бы, что перечень слишком глуп и курьезен, чтобы воспринимать его всерьез. В «Книге списков» поясняется, что группа исследователей опросила 3 000 американцев, задавая им простой вопрос: чего они больше всего боятся. Респондентам было позволено писать столько ответов, сколько им захочется. Поскольку им не давали единого списка, в котором они могли бы отметить нужные варианты, результаты этого исследования были весьма далеки от научных. Более того, в книге нет никакой информации о том, кем были эти люди¹. У нас нет возможности оценить репрезентативность выборки. Я, к примеру, почти всегда отказываюсь от участия в опросах, и многие из вас поступают так же. Напрашивается вопрос: почему мы так верим результатам всяческих опросов?

Если посмотреть на приведенный выше список, то можно заметить, что некоторые страхи, такие как страх высоты (№ 2), глубины (№ 5), болезни (№ 6) и полетов (№ 8), появляются у людей потому, что ассоциируются со смертью. Если сложить количество опрошенных, указавших эти страхи, то страх смерти выйдет на первое место, и грозная репутация старухи с косой будет восстановлена². Слухи о страхе публичных выступлений часто оказываются недостоверными, потому что их распространяют те, кто получает определенную выгоду с этого (например, продавцы соответствующих книг или услуг). Даже при правильно проведенном исследовании могут существовать погрешности – ведь люди

¹ В «Книге списков» об этом ничего не говорится, но, вероятно, авторы взяли информацию из отчета, опубликованного агентством Bruskin/Goldkin в 1973 г.

² Если, опираясь на этот список, вы попытаете представить себе самую страшную вещь в мире, то она будет примерно такой: читать доклад в самолете на высоте 10 675 метров, возле растянутой рядом паутины, между делом выплачивая налоги, сидя в глубокой части расположенного на борту самолета бассейна, чувствуя себя больным, в темноте, неподалеку от бешеной собаки и эскалатора, который поднимается к лифту.

склонны перечислять те маленькие, незначительные страхи, с которыми они сталкиваются каждый день, а не такие далекие и абстрактные понятия, как смерть.

Рассуждая о таких вещах, как смерть и публичные выступления, лучше всего начать с осознания того факта, что от неудачного доклада еще никто никогда не умирал. Хотя нет, один человек умер. Это был президент Уильям Генри Гаррисон – после длиннейшей в истории США инаугурационной речи у него развилось воспаление легких. Мораль этой истории такова: будьте кратки, иначе можете умереть. Но это было исключение из правил. Даже если вы станете так популярны, как Махатма Ганди или Авраам Линкольн, и кто-то захочет вас убить, вашим киллером станет вовсе не публичное выступление. Малкольм Икс был застрелен перед своим выступлением в 1965 г., но он был блестящим оратором (его и застрелили потому, что он слишком хорошо говорил). Линкольн был убит в тот момент, когда смотрел на других людей на сцене театра. Убийца стрелял в него сзади, что позволяет нам выделить одно несомненное преимущество публичного выступления – вряд ли убийца подкрадется к вам сзади так, чтобы ваши слушатели его не увидели. Президент Джордж Буш во время своей последней пресс-конференции в Ираке уберется от брошенных в него иракским репортером ботинок именно благодаря тому, что находился на сцене и видел угрозу. Имея такое преимущество перед противником, он ловко увернулся сначала от одного ботинка, а затем и от второго.

Реальная опасность, напротив, поджидает нас в толпе. Фанаты рок-групп The Who, Pearl Jam и Rolling Stones погибали на трибунах. Ударник вымышленной рок-группы Spinal Tap загадочным образом вспыхивал во время выступления, однако в реальной жизни практически не встречается случаев смерти людей на сцене. Гораздо опаснее находиться в толпе. Именно поэтому многие люди предпочитают занимать места у прохода – так они могут быстро спастись как от пожара, так и от скуки. Когда вы на сцене, вы защищены со всех сторон – вы находитесь ближе всех к пожарным выходам, и потом, если вы вдруг упадете в обморок или у вас случится сердечный приступ, присутствующие об этом сразу же узнают и вызовут вам скорую помощь. Когда вы в следующий раз выйдете на сцену, чтобы прочитать доклад или презентацию, помните, что по логике вещей вы находитесь в самом безопасном положении. Проблема в том, что ваш мозг упорно продолжает верить в обратное (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Вы видите то, что слева, а ваш мозг видит то, что справа

Наш мозг ввиду своих особенностей воспринимает следующие четыре фактора как очень неблагоприятные для выживания:

- Быть в одиночестве
- Находиться на открытой территории, где негде спрятаться
- Быть безоружным
- Находиться перед большой группой существ, глядящих на нас

На протяжении всей истории любая ситуация, в которой совмещались все четыре фактора, была очень опасной. В такой ситуации резко повышалась возможность подвергнуться нападению и быть съеденным. Многие хищники охотятся стаями, и самой легкой добычей для них станет тот, кто одинок, безоружен и находится на открытой местности, где нет деревьев и кустарников (например, на сцене). Наши предки (те, которые выжили) выработали определенную реакцию на такую ситуацию — страх. Я 15 лет преподаю, читаю лекции, провожу семинары, но, независимо от того, как уверенно я смотрюсь перед аудиторией, мой мозг и весь мой организм каждый раз перед выступлением и часто во время выступления испытывает тот же самый страх. И это научный факт.

Устройство человеческого мозга, учитывая долгую историю его эксплуатации, которая на сотни тысяч лет старше истории ораторства и даже истории человеческого языка, не позволяет нам избавиться от страха перед ситуацией, которую мозг считает неблагоприятной для выживания. Мы не можем отключить мозг, по крайней мере полностью. Первобытные страхи, как и многие из других важных функций, не контролируемых нами, живут в самых старых его частях.

Возьмем, например, такую простую функцию, как дыхание. Попробуйте задержать дыхание. В среднем человек способен не дышать минуту или около того, но когда усилится боль – ощущения, которые вырабатывает нервная система, чтобы заставить вас прекратить заниматься такими глупостями, как самоубийство, – ваш организм пересилит вас и вдохнет воздух. Ваш мозг отчаянно хочет сохранить вам жизнь, и для этого он будет делать многое, не спрашивая вашего разрешения. Даже если вы отличаетесь особенным упрямством и потеряете сознание от отсутствия кислорода, догадываетесь, что произойдет? Вы все равно выживете. Вечно преданная вам миндалевидная железа, одна из старейших частей вашего мозга, возьмет ответственность за вашу жизнь на себя. Она продолжит регулировать ваше дыхание, сердцебиение и тысячу других процессов, о которых вы даже не догадываетесь.

Многие годы я не мог признать, что боюсь публичных выступлений. Послушав мою речь, люди спрашивали у меня, нервничал ли я. И я совершал одну и ту же ошибку – деланно улыбался, как бы говоря: «Кто, я? Нервничают только простые смертные». В глубине души я всегда чувствовал, что это было хвастовство, глупый макизм, но я не знал о некоторых научных фактах и не догадывался, как отвечают на этот вопрос другие ораторы. Оказывается, существует множество подтверждений того, что знаменитые общественные деятели, несмотря на свои таланты и грандиозный успех, имели ту же самую проблему:

- Марк Твен, который большую часть своих доходов получал от публичных выступлений, а не от написания книг, говорил: «Есть два вида ораторов: те, которые нервничают, и те, которые лгут».
- Элвис Пресли признавался: «Я так и не смог преодолеть то, что называется «боязнью сцены». Я прохожу через это перед каждым выступлением».
- Томас Джефферсон так боялся выступать перед публикой, что попросил другого человека прочитать Обращение «О положении страны» (Джордж Вашингтон тоже не любил ораторствовать)¹.
- Боно, вокалист рок-группы U2, заявляет, что перед каждым из тысячи своих выступлений он просто не находил себе места от страха.

¹ Причины того, что Джефферсон очень мало выступал со своими речами, обсуждаются. Обширная информация об этом представлена в Библиотеке Джефферсона: см. http://wiki.monticello.org/mediawiki/index.php/Public_Speaking и книгу Хэлфорда Райана (Halford Ryan) «U.S. Presidents As Orators: A Bio-Critical Sourcebook» (Президенты США: ораторская деятельность. Сборник материалов), Greenwood Press.

- Уинстон Черчилль, Джон Ф. Кеннеди, Маргарет Тэтчер, Барбара Уолтерс, Джонни Карсон, Барбра Стрейзанд, и Йен Холм тоже упоминали о своем страхе перед публичными выступлениями¹.
- Аристотель, Исаак Ньютон, Чарльз Дарвин, Уинстон Черчилль, Джон Апдайк, Джек Уэлч, и Джеймс Эрл Джонс какое-то время в своей жизни заикались и нервничали во время публичных выступлений².

Даже если бы вы могли полностью отключить системы мозга, порождающие такие реакции, как страх (а люди, испытывающие страх перед публичными выступлениями, чаще всего хотят сделать именно так), это было бы плохой идеей по двум причинам. Во-первых, нет ничего плохого в том, что старые части нашего мозга контролируют реакции страха. Если вас внезапно окружают спрыгнувшие с потолка ниндзя, намеревающиеся искромсать вас на сэндвичи, разве вы будете обременять себя мыслями о том, насколько нужно повысить частоту сердечных ударов или какие мышцы привести в действие для того, чтобы ваши ноги унесли вас отсюда как можно скорее? Сознание человека не способно работать настолько быстро, чтобы за какие-то доли секунды запустить процессы, необходимые для выживания. Очень хорошо, что за страх отвечают именно «подсознательные» зоны мозга – только они способны быстро реагировать на опасность.

Есть в этом, однако, и отрицательный момент. Реакции страха порождают различные проблемы, потому что сегодня наша жизнь намного безопаснее, чем жизнь наших далеких предков. Мало кого из нас по дороге на работу преследуют голодные львы или аллигаторы. Запрограммированные в нашем мозгу реакции страха не соответствуют многим реалиям современной жизни. В результате те же самые стрессовые реакции, которые миллионы лет назад помогали человеку выжить, используют нашим бдительным мозгом и сегодня в подчас совершенно не опасных для жизни ситуациях. У нас развиваются язвы, повышается давление, появляются головные боли и возникают другие проблемы со здоровьем отчасти потому, что наша стрессовая система не приспособлена к преодолению «опасностей» дивного нового мира: поломке компьютера, начальнику, постоянно вмешивающемуся в мельчайшие детали нашей работы, конференц-звонкам по 12 линиям сразу и долгому движению по дорогам в час пик. Если бы, поднимаясь на сцену, чтобы прочитать доклад, мы увидели бы, что за нами бегут несколько тигров, то, скорее всего, чтение доклада не показалось бы нам настолько страшным. Мы бы моментально пересмотрели свои представления о том, чего стоит бояться, а чего – нет.

¹ «Conquer Your Speech Anxiety», Karen Kangas Dwyer (Wadsworth).

² «The Francis Effect», M. F. Fensholt (Oakmont Press), стр. 286.

И вторая причина, по которой страх является не такой уж плохой реакцией, – он заставляет сосредоточить внимание. Все замечательные и интересные события в жизни сопровождаются страхом. Хотите пригласить симпатичную девушку на свидание? Подумываете о перспективной работе? Планируете написать роман или открыть свой бизнес? Все хорошие начинания несут в себе возможность неудачи, будь то отказ, разочарование или позор. Страх перед этими неудачами заставляет многих людей стремиться к достижению успеха. Этот страх дает нам энергию для того, чтобы активными действиями предотвращать неудачи. Многие психологические страхи, испытываемые нами на работе, – например, быть высмеянным коллегами или предстать в глупом виде перед начальником, – можно рассматривать как стимул, чтобы произвести впечатление или доказать другим свою ценность. Любопытно, что страх неудачи и предвкушение успеха почти не отличаются по своей природе. В своей замечательной книге «Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School» (Правила мозга: 12 принципов выживания и преуспевания на работе, дома и в школе, издательство Pear Press) д-р Джон Медина (John Medina) пишет о том, что человеческому организму очень сложно отличить состояние биологического возбуждения от состояния тревоги:

Многие из тех физиологических механизмов, которые заставляют человека сжиматься от ужаса перед пастью хищника, используются организмом во время любовной близости или даже при поедании вкусного ужина в День благодарения. Для вашего организма саблезубые тигры, оргазмы и индейка в соусе поразительно похожи друг на друга. Человек переживает одинаково возбужденное физиологическое состояние в условиях как стресса, так и удовольствия.

Положим, что Джон Медина прав. Но почему так происходит? В обоих случаях ваш организм приготовил для вас энергию. Телу не важно, зачем она вам нужна. Организм просто знает, что должен подготовиться к тому, что что-то произойдет. Если вы притворяетесь, что не боитесь публичных выступлений, вы отказываетесь от той естественной энергии, которую дает вам ваше тело. Страх, как и восторг, и вдохновение, порождает особую энергию, которую можно успешно использовать. Выдающийся комик и лектор-мотиватор Йен Тайсон давал следующий ценный совет: «Такие реакции организма, как страх и возбуждение, по сути одно и то же... Вопрос лишь в том, что решит ваш ум: я боюсь или я возбужден?». Если организм не может различить два этих состояния, то ваш ум может различить их и заставить инстинкты работать на вас, а не против вас. Лучший способ сделать это – планировать свое выступление. В тот момент, когда вы читаете доклад или делаете презентацию, действует множество неподконтрольных вам факторов, и если вы

бойтесь их, то это нормально. Но за дни или за часы до вашего выступления вы можете подготовиться ко многим обстоятельствам и взять под свой контроль те факторы, которые вам подвластны.

Как подготовиться к выступлению

Главное преимущество, которое имеет оратор над аудиторией, – это знание того, что произойдет в следующую минуту. Актеры-комики, которые являются лучшими ораторами, добиваются успеха именно за счет того, что зритель не знает заключительной фразы, содержащей «соль» шутки, или концовки разыгрываемой ситуации. Чтобы обрести это преимущество, я, подобно Джорджу Карлину или Крису Року, репетирую свои выступления. Это единственный способ научиться переходить от одного пункта к другому и излагать каждую историю или факт наилучшим образом, позволяющим легко перейти к дальнейшему. Когда я говорю о репетиции, я имею в виду следующее: я встаю около своего стола, представляю перед собой аудиторию и читаю свою речь так, словно я обращаюсь к настоящей аудитории. Если я планирую сделать что-то во время своего выступления, я репетирую это действие. Однако я не репетирую идеальную речь и не заучиваю ее наизусть. Если я буду делать первое или второе, я буду похож на робота или, что еще хуже, на человека, пытающегося говорить в правильной, специфической и абсолютно неестественной манере, что слушатели сразу замечают. Я хочу лишь знать свой материал настолько хорошо, чтобы легко им оперировать. Моя цель – уверенность в себе, а не совершенство.

Угадайте, чего не хочет делать большинство людей, волнующихся по поводу своих презентаций? Правильно: репетировать. Когда меня просят подготовить кого-то к презентации, и этот человек присылает мне свои слайды, знаете, что я спрашиваю в первую очередь? «Вы репетировали?». Обычно он отвечает, что нет, и удивляется той важности, которую я придаю этому вопросу. Как будто рок-музыканты или актеры, играющие в шекспировских спектаклях, не нуждаются в репетициях. Слайды не делают выступление – выступление делаете вы, оратор. Оказывается, что большинство советов, которые даются в самых хороших книгах по ораторскому искусству, сложно применить без практических упражнений. И самый убедительный довод в пользу репетиций – они позволяют мне спокойно совершать ошибки и исправлять их еще до того, как их кто-то услышит. Возможно, я не лучше других ораторов во всем остальном, но я лучше их в обнаружении и устранении своих ошибок.

Когда я репетирую, особенно с набросками нового материала, я сталкиваюсь со многими проблемами. И в тот момент, когда я запинаюсь или путаюсь в чем-то, я останавливаюсь и решаю следующие вопросы:

- Получится ли у меня, если я попытаюсь снова?
- Нужно ли изменить этот или предыдущий слайд?
- Можно ли заменить весь этот отрывок текста фотографией или историей?
- Можно ли улучшить переход от предыдущего пункта к этому пункту?
- Станет ли моя речь лучше, если я просто выброшу этот пункт/слайд/идею?

Я повторяю этот процесс до тех пор, пока не произнесу всю речь, не совершая крупных ошибок. Поскольку я больше боюсь выступить с ужасной презентацией, чем посвятить пару часов репетиции, я выбираю репетицию. Энергия, которую производит мой страх перед неудачей и боязнь выглядеть глупым в глазах сотен слушателей, стимулирует меня на усердную работу по предотвращению неудачи. Все просто.

Несмотря на то, что сегодня каждый имеет возможность репетировать – это не требует особого ума или магических способностей, – большинство людей не делают этого по следующим причинам:

- Это скучно
- Это отнимает время
- Они чувствуют себя глупо, репетируя выступление
- Они думают, что никто этого не делает
- Из-за страха перед публичным выступлением они постоянно откладывают репетиции и предрекают себе неудачу (что неизбежно сбывается)

Я знаю, что выгляжу как идиот, когда репетирую свою речь дома в нижнем белье, обращаясь к воображаемым людям. Когда я репетирую в номере гостиницы, что мне часто приходится делать, я опасаюсь, что в любой момент в номер войдет горничная и я, прервав себя на полуслове, буду объяснять ей, почему я стою посреди комнаты в нижнем белье и декламирую лекцию самому себе. Но лучше уж я буду испытывать эти страхи в своих уютных апартаментах с собственным мини-баром, читая речь по своему графику и столько раз, сколько мне заблагорассудится, чем перед настоящей аудиторией, перед людьми, которые будут фиксировать каждое мое слово и движение на камеры. Когда все по-настоящему, уже нельзя остановиться и перечитать текст заново.

Когда я выхожу к пюпитру перед настоящей аудиторией и начинаю говорить, я говорю это уже не в первый раз. Уже во время третьей или четвертой репетиции я могу отлично излагать материал, не прибегая к слайдам, поскольку к этому времени я наизусть выучил основные моменты. Та уверенность, которую я обретаю в ходе репетиций, дает мне

возможность импровизировать и адекватно реагировать на неожиданные обстоятельства, возникающие во время моего выступления: критические реплики слушателей, сложные вопросы, царящая в аудитории скука или поломка оборудования. Если бы я не репетировал, я так волновался бы по поводу самого материала, что не смог бы сосредоточиться на чем-то другом, исходящем от аудитории и непредсказуемом. Я признаю, что даже много раз прорепетировав, могу выступить плохо, сделать кучу ошибок и разочаровать слушателей. Но если я репетирую, то, по крайней мере, я могу быть уверенным в том, что причиной моей неудачи не станет страх перед моими собственными слайдами или путаница в этих слайдах. Целый мир страхов и ошибок отступает перед простой уверенностью в своем материале.

Но даже несмотря на долгие и тщательные репетиции, мой организм, как и ваш, будет сам решать, когда ему бояться. Возьмем, к примеру, странный феномен потеющих ладоней. Спрашивается, зачем в смертельно опасной ситуации потеют ладони? Я помню только один случай, когда у меня потели ладони, – перед моим выступлением на канале CNBC. В начале съемки, сидя в холодной студии в неудобном розовом кресле, пытаюсь сохранять спокойствие при ярком свете, я внезапно ощутил странную легкость в ладонях. Когда камеры повернулись в другую сторону, я взглянул на ладони, потрогал их и понял, что они потеют. Может, это покажется ненормальным, но мне стало смешно, и это веселье немного облегчило мое волнение. Наиболее убедительное объяснение феномена потеющих ладоней, которое дают ученые, заключается в том, что приматы, лазающие по деревьям, становятся более проворными, когда их ладони увлажняются. Именно по этой причине вы смачиваете слюной кончик пальца перед тем, как перевернуть страницу. Думаю, некоторые из наших органов реагируют на стрессовую ситуацию по выработанной когда-то в древности привычке (независимо от того, насколько вы подготовлены к этой ситуации)¹. Это совершенно нормально. Это не значит, что вы трус или какой-нибудь уникум – просто ваш организм усиленно пытается спасти вам жизнь. В этом нет ничего плохого, как нет ничего плохого в том, что ваша собака пытается защитить вас от чужаков. Трудно обвинить собаку в том, что она действует

¹ Ощущение пустоты в животе при волнении до сих пор остается загадкой. Одно из наиболее убедительных объяснений этого феномена заключается в том, что он является побочным эффектом реакции организма на стресс. Кровь начинает уходить из пищеварительной системы к другим органам, более важным для выживания. Учащенное мочеиспускание и повышенная перистальтика кишечника объясняются теми же причинами (плюс желанием отвадить того, кто хочет полакомиться вашим аппетитным мясом).

в соответствии со своими инстинктами. То же самое можно сказать и о вашем мозге.

Поскольку я уважаю естественные и неотъемлемые реакции своего организма, мне нужно приложить особые усилия, чтобы успокоиться перед презентацией. Я хочу, чтобы мой организм был в как можно более расслабленном состоянии, чтобы до выхода на сцену он истратил как можно больше физической энергии. Как правило, утром перед выступлением я посещаю спортзал, чтобы дать выход излишней нервной энергии. По-моему, это наиболее естественный способ уменьшить реакции страха и защитить себя от вызываемых ими неприятностей. Существуют и другие способы избавиться от лишней физической напряженности:

- Прийти на мероприятие пораньше, чтобы не пришлось спешить.
- Проверить техническое оборудование и качество звука перед выступлением.
- Походить по сцене и дать организму почувствовать себя в безопасности в этом помещении.
- Посидеть на местах слушателей, чтобы представить происходящее с их точки обзора.
- Поесть, чтобы не чувствовать голод (но не прямо перед выходом на сцену).
- Перед началом мероприятия поговорить с несколькими людьми, которые будут слушать ваше выступление (если это возможно). Таким образом, аудитория уже не будет для вас абсолютно незнакомой (а друзья вас не съедят).

Все эти способы дают вам возможность привыкнуть к той физической обстановке, в которой вы будете выступать, и тем самым уменьшить ощущение опасности. Проверка звука позволит вам услышать, как будет звучать ваш голос, а прогулка по сцене поможет вашему организму почувствовать себя на знакомой территории. Все это может показаться незначительными мелочами, однако поможет вам компенсировать собственное бессилие перед теми факторами, которые иногда возникают во время выступления и которые вам не подвластны. Некоторые ораторы приходят на мероприятие поздно, меняют свои слайды в самую последнюю минуту и, когда им дают слово, впервые выходят на незнакомую им сцену. Потом они жалуются на излишнее волнение, хотя в этом некого винить, кроме них самих. Проблема не в самом публичном выступлении; проблема в том, что они не смогли взять на себя ответственность за непреодолимые реакции организма на стрессовую ситуацию.

Существуют также психологические причины страха перед публичными выступлениями. Вот некоторые из них:

- Быть осужденным, раскритикованным или осмеянным
- Попасть в неловкую ситуацию на глазах у других людей
- Сказать какую-нибудь глупость, которую публика никогда не забудет
- Скучающие слушатели будут дремать, даже когда вы излагаете свою лучшую идею

Уменьшить эти страхи нам поможет осознание того факта, что мы постоянно говорим на людях. Каждый из нас уже имеет хороший опыт публичных выступлений – в среднем человек произносит около 15 000 слов в день¹. Большую часть того, что вы говорите, вы говорите другим людям (если, конечно, вы читаете эту книгу не в камере одиночного заключения). Если вы возвращаетесь в обществе и по выходным встречаетесь с друзьями и знакомыми, то, вероятно, в процессе общения вы обращаетесь одновременно к двум, трем или даже пяти человекам. Мои поздравления – вы уже состоявшийся, опытный и вполне успешный оратор. Вы выступаете перед своими коллегами, семьей и друзьями. Вы пользуетесь Интернетом и электронной почтой, и ваши высказывания ежедневно читают сотни людей. Если вы посмотрите на приведенный выше список страхов, то увидите, что все они применимы и к только что упомянутым ситуациям.

На самом деле более вероятно, что за ваши слова вас будут судить лишь знакомые вам люди, потому что им не все равно, что вы говорите. У них есть все основания для того, чтобы не соглашаться и спорить с вами, поскольку ваши действия затрагивают их так, как не затрагивают действия никакого другого оратора. Незнакомые слушатели проявляют к вам гораздо меньше интереса – хуже того, они могут мечтать или спать под звуки вашего голоса, в связи с чем становятся совершенно неспособны замечать ваши ошибки. Многие страхи действительно являются иррациональными и не могут быть рассеяны путем логических рассуждений. Но если вы можете спокойно говорить в присутствии знакомых вам людей, значит, у вас есть необходимые навыки для того, чтобы говорить и перед группой незнакомцев. В следующий раз, когда вы будете слушать выступление какого-нибудь хорошего оратора, прислушайтесь повнимательнее. Наверняка он ведет себя свободно и естественно, создавая у вас ощущение того, что он обращается к небольшой группе людей, даже если его слушает огромная аудитория.

¹ Это число индивидуально и колеблется от 10 до 20 тысяч (данные из книги Майкла Эарда «Um: Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean» (Гм: оговорки, запинки и ляпы, и что они означают)). Было бы неплохо, если бы мы могли заранее знать, сколько тысяч слов в день говорит человек, с которым нам предстоит лететь на соседних местах в самолете.

Для многих людей, выступающих на публике, очень важно иметь чувство контроля, пусть даже это всего лишь душевный настрой. У всех спортсменов и музыкантов – людей, которые постоянно выступают перед огромными залами и стадионами, – есть особые ритуалы, совершаемые каждый раз перед выходом на стадион или сцену. Звезды баскетбола Леброн Джеймс и Майк Бибби перед каждой игрой и даже во время игры суеверно грызут ногти. Майл Джордан всегда носил под формой «Чикаго Буллз» старые, приносящие удачу шорты Университета Северной Каролины. Уэйн Гретцки в обязательном порядке заправлял свитер в хоккейные шорты – эта привычка осталась у него с детства. Уэйд Боггс перед всеми без исключения матчами ел курятину. Эти маленькие акты самоконтроля, для нас неожиданные и бессмысленные, придавали спортсменам уверенность, необходимую, чтобы достойно встретить неконтролируемую реальность спортивного состязания. И работа этих людей намного тяжелее, чем у оратора. Чтобы заработать очко, Майклу Джордану каждый раз приходилось противостоять другому хорошо оплачиваемому профессиональному баскетболисту и даже целой команде таких баскетболистов, которые пытались во что бы то ни стало не дать ему заработать это очко.

Итак, если какие-нибудь конференц-террористы не похитят ваш микрофон или не поставят свой собственный проектор и не начнут показывать свои слайды, каждый из которых будет намеренно противоречить тому, что вы говорите, вы будете свободны от тех трудностей, с которыми регулярно сталкиваются другие люди, выступающие на публике. Маленькие наблюдения, изложенные в этой главе, если и не избавят вас от ваших страхов, то лишний раз дадут вам возможность посмеяться над ними.



ГЛАВА 3

30 000 долларов в час

Часы показывают 7.47 утра. На Рыбачьей пристани в Сан-Франциско солнце только начинает вставать из-за горизонта. В такую рань ни один писатель не высунет носа на улицу. Как известно, писатели не самые организованные люди. Они предпочитают взаимодействовать с цивилизацией, укрывшись за безопасным экраном своего ноутбука и виртуально кидая в нас словесные гранаты своих идей. Мало кто из знакомых мне писателей любит работать по утрам. Швейцар, одетый в ярко-синюю матросскую форму, которая является частью «морского» дизайна популярной гостиницы Argonaut Hotel, явно меня понимает. Он ловит мне такси и вымученно улыбается. Усталые глаза и улыбка словно бы говорят: «Ну разве это не ад – работать в такую рань?». Тот, кто под конец ночной смены еще способен улыбаться, – воистину сильный человек. А может, я просто выгляжу таким помятым, что мой вид его забавляет. А может, и то, и другое.

Говорят, что восход солнца – это нечто необычайное и волшебное. Однако здесь, на Рыбачьей пристани, в густом утреннем тумане, заволакивающим холодное зимнее солнце рыжей завесой, нет ни единой живой души, кроме меня, швейцара и таксиста. А знаете, почему? Потому что люди ленивы. Даже если бы восход солнца был завораживающим зрелищем неземной красоты, напоминающим стократно увеличенный шедевр Джозефа Тернера¹, даже если бы с неба падали 100-долларовые банкноты и выигрышные лотерейные билеты, мало кто из нас вышел бы в семь утра на улицу. Многое из того, что мы называем восхитительным и прекрасным, неизменно сдастся без боя одному часу утреннего сна. Мы проснемся, пару секунд подумаем и вновь погрузимся в объятия сна. Недосыпание – проклятие нашего времени, проблема, порожденная нынешними технологиями. Пока Эдисон не изобрел электрическую лампочку, люди спали по 10 часов; в 2009 году время сна стало вполтину меньше². Поэтому, если речь заходит о восходах солнца, верьте тем, кто на них смотрит, а не тем, кто о них говорит. Судите по делам, а не по словам.

В это утро на небе настоящая феерия красок, но где же все любители прекрасного? Их нет рядом со мной, и улицы пусты. Они спят, как спал бы и я, если бы имел возможность. Оратор без труда может удержать

¹ Джозеф Мэллорд Уильям Тернер (1775–1851 гг.) – британский живописец, мастер романтического пейзажа, оказавший влияние на формирование импрессионистического направления. – *Прим. перев.*

² Бытует интересное мнение о том, что до появления электричества большинство американцев жили в соответствии с природными ритмами – ложились спать сразу после захода солнца и вставали с рассветом. О современном жизненном ритме американцев существуют более достоверные данные: http://www.usatoday.com/news/health/2007-08-29-sleep-study_N.htm.

внимание аудитории, когда большинство слушателей хорошо выпались. Но если восход ближайшей к нам звезды – источника всей энергии и жизни на Земле, универсального символа добра, счастья и надежды – не может поднять людей с постели, то какие шансы есть у оратора?

Честно говоря, я люблю восходы... Но я ненавижу вставать для того, чтобы смотреть на них. Это действительно божественное зрелище, если смотреть на него из окна гостиницы, лежа в теплой уютной постели, когда вам никуда не нужно идти и ничего не нужно делать. Моя профессиональная проблема состоит в том, что выступать часто приходится в самое неудобное время суток. А если мне посчастливится читать программную речь на каком-нибудь мероприятии, я оказываюсь в еще более радостном хронологическом положении: поскольку я должен задать тон мероприятия, я должен выступать самым первым (учитывая наше ограниченное понимание времени и пространства). Именно поэтому во вторник, в 7.48 утра, я, уже принявший душ, побритый, причесанный, надушенный, позавтракавший, одетый в отутюженную рубашку и обутый в начищенные до блеска ботинки, еду на такси на побережье Сан-Франциско. Как и яркие лучи солнца, пронизывающие облака над заливом, мое сегодняшнее утро представляется мне одновременно великолепным и ужасным, волнующим и скучным. С одной стороны, у меня есть замечательный способ зарабатывать на жизнь – думать, учиться, обмениваться своими идеями с другими людьми и получать за это деньги – в общем, делать то, что я люблю. Но, с другой стороны, я нахожусь далеко от своего дома, еду в незнакомое мне место и выступаю перед незнакомыми людьми – а это три самых неблагоприятных, самых стрессовых фактора. Под действием этих факторов со мной может случиться все, что угодно. Тем более, если действие происходит не в самое лучшее для моего мозга время суток – ранним утром.

Первая проблема, с которой сталкивается нанятый кем-то оратор, – это проблема прибытия в пункт назначения. И поверьте мне, в ряде случаев эта задача намного сложнее, чем само выступление. Свою речь я знаю превосходно, поскольку я сам ее написал. Если она окажется неудачной, мне некого будет винить, кроме самого себя. И когда я, наконец, добрался до того места, где мне предстоит выступать, – даже если это невообразимо ужасное помещение, – я могу приспособиться к любым неудобствам. Но пока я не вошел в это помещение, пока я добираюсь до него через аэропорты, автострады, города, выставочные центры, комплексы административных зданий и автомобильные стоянки, я не могу начать готовиться. Быть в пути – значит, испытывать психологические неудобства пребывания «почти на месте». В отличие от выступления, ход которого я контролирую, перемещение в пространстве – это неподконтрольный мне фактор, который создает дополнительную напряженность

(а вдруг таксист заблудится, или я застряну в огромной пробке далеко от того места, где мне нужно быть, или заплутаю в сложных сетях университетского городка или в коридорах и переходах какого-нибудь центра? Откуда, например, посетитель главного офиса Microsoft может знать, что корпус 11 расположен рядом с корпусом 24, или посетитель Массачусетского технологического института – что аудитория Кресдж прячется за Бексли Холлом?). По опыту я знаю, что нет ничего хуже, чем блуждать по незнакомой территории, очень близко к пункту назначения и в то же время поразительно далеко от него.

Приехав к выставочному комплексу Форт Мейсон, где я сегодня должен читать доклад, и выйдя из такси, я понимаю, что преодолел только половину пути. Раскинувшийся на огромной территории Форт Мейсон – это военная база времен гражданской войны, не так давно превратившаяся в центр проведения культурных и общественных мероприятий. Слово «комплекс» здесь вполне уместно. У меня в блокноте записано, что мне нужен корпус «А», но я не вижу никаких указателей и, более того, не вижу даже нормальных зданий. Передо мной тянутся бесконечные ряды одинаковых на вид казарм, башенок и узеньких мест для стоянки (рис. 3.1). Форт Мейсон имеет один большой недостаток – он избежал реконструкции. Он по-прежнему выглядит как место, в котором вас должны застрелить, а не культурно развлекать. Здесь повсюду ограждения, ворота, баррикады, колючая проволока и высокие каменные стены с острыми углами.



Рис. 3.1. Пункт назначения: зловещий Форт Мейсон, г. Сан-Франциско

Возьмем для сравнения военный музей Киева, у главного входа в который стоят два выведенных из эксплуатации танка. Это миролюбивые танки – они сверху донизу украшены завитками ярких, радужных цветов (рис. 3.2). Вот такое оформление мне по душе – это и есть реконструкция. Когда-то мощная боевая машина превратилась в безобидную, декоративную игрушку. Форт Мейсон же, наоборот, выглядит как место, которое даже спартанцы сочли бы чересчур спартанским. Они потребовали бы добавить немного зелени и свежих красок, а только потом, возможно, вошли бы внутрь.



Рис. 3.2. Национальный военно-исторический музей Украины, г. Киев. Вот как надо расцвечивать машины, создававшиеся для войны

Пытаясь разобраться, куда мне идти, я останавливаюсь у парадных ворот – я всегда инстинктивно останавливаюсь у ворот сооружений, которые похожи на военные базы. И лишь простояв некоторое время как идиот, я понимаю, что могу беспрепятственно войти внутрь. У меня не потребуют предъявить удостоверение или белый флаг. Оказывается, это въезд для автомобилей, и странный взгляд охранника становится мне понятен: я все это время стоял на проезжей части. Пытаясь избавиться от мысли о следящих за мной из башен снайперах, я бесцельно брожу по комплексу, натываюсь на тупики, повороты «не туда» и не содержащие никаких надписей автостоянки. Наконец, нахожу корпус «А» и, счастливый, захожу внутрь.

Организацией мероприятия в Форт Мейсоне занимались хорошо знакомые мне ребята из Adaptive Path – популярной на западном побережье компании, консультирующей по вопросам оформления и дизайна зданий. Это они меня наняли, и сейчас я вижу их дружелюбные лица и здороваюсь. Вскоре я встречаю Джули, одну из организаторов. Обменявшись со мной парой фраз, она вручает мне конверт. Я знаю, что внутри лежит чек на 5 000 долларов – вознаграждение за мои услуги. Я хочу открыть конверт и взглянуть на чек. Иногда мой мозг мыслит о деньгах, как ребенок, – 100 долларов представляются ему как тонны денег, а 500 долларов он и вовсе не может себе представить. Сумма, которая больше 500 долларов, просто не помещается в моей удивительно большой для ребенка голове. Я хочу заглянуть внутрь не потому, что не доверяю Джули, а потому, что не доверяю себе. Мне кажется странным, что взрослые платят другим взрослым такие большие деньги за какую-то скучную, совершенно не опасную работу. Мой друг детства Даг бесплатно катал нас на Кадиллаке своей матери вокруг большого холма у въезда в торговый центр Уайтстоун в Куинсе со скоростью 60 миль в час – а мы сидели сзади и громко кричали. Он рисковал нашими жизнями безвозмездно, не получая за это ничего, кроме бессмысленного, но заразительного удовольствия. Между тем банкиры и управляющие хеджевых фондов получают миллионы, играя в электронные таблицы Excel – занимаясь деятельностью, которая не может принести им никаких телесных повреждений, кроме разве что синдрома запястного канала. В год они зарабатывают больше, чем получают за всю свою жизнь те рабочие, которые делали крышу моего дома, мостили дорогу, ведущую к дому, и чем пожарные и полицейские, которые защищают мой дом. Если к нам прилетят инопланетяне, то именно эти нелогичные особенности нашей жизни нам придется объяснять им дважды.

Гангстеры в кино всегда открывают чемоданы и пересчитывают пачки денег, однако в реальной жизни никто этого не делает. Это неудобно, странно и даже оскорбительно. В американской культуре, на которой лежит проклятие наших пуританских предков, деньги прочно ассоциируются с алчностью и стыдом. И все же в современной потребительской культуре превыше всего ценится накопление богатства, даже несмотря на библейские строки о верблюде и игольном ушке, предостерегающие верующих людей от стремления к богатству¹. Это противоречие порождает как положительные, так и отрицательные черты американской культуры. Подозреваю, что из-за броского названия этой главы многие из вас начали читать книгу именно с нее или же, просматривая

¹ «...удобнее верблюду пройти сквозь игольное ушко, нежели богатому войти в Царство Божие». Матфея 19:23–24. Или Тимофея 6:10 – «ибо Корень всех зол есть сребролюбие».

содержание, первым делом обратили внимание на нее. Это не говорит о вашей злой натуре. Просто деньги одновременно пленяют и вызывают отвращение, особенно если речь идет о такой, казалось бы, несерьезной работе, как публичные выступления. Я осознаю, что мне платят за то, что, что по большому счету не является Работой. Это работа, с маленькой буквы «р», но выступать – это не сгребать уголь, не строить дома и не сражаться на войне (все это заслуживает большой «Р»). Работая оратором, я никогда не надорву спину, не испорчу легкие и не буду застрелен (если, конечно, не буду читать лекцию на бандитских разборках в Южном Бронксе). И, несмотря на многие вопросы, которые возникают у меня в голове, когда Джули передает мне конверт с чеком, я молча запикиваю его в свой портфель и направляюсь к кафедре, чтобы приступить к работе.

Мне платят за лекцию 5 000 долларов, а другим ораторам – 30 000 долларов. Им платят больше по двум причинам: турне и свободный рынок¹. Люди, которые подходят ко мне после лекции, часто спрашивают: «Когда вы отправитесь в турне по стране?». Я задаю им встречный вопрос: «А вы знаете, что такое турне?». Никто из них не знает ответа. Они где-то слышали этот термин, никто им его не объяснял, и им почему-то кажется, что это единственный подходящий вопрос, который можно задать оратору, чтобы показать свой интерес к его деятельности. Обратимся к истории. Ораторство как профессиональная деятельность обрело популярность в США еще до гражданской войны. В 1800-х годах – задолго до появления электричества, радио, кино, телевидения, Интернета и автомобилей – людям было сложно найти развлечение. Поэтому многие пели в церковных хорах, читали книги или часами разговаривали друг с другом: альтернатив не было.

¹ В интересах гласности и для удовлетворения вашего любопытства признаюсь: в среднем я читаю 25–30 лекций в год. Иногда я получаю 8 000 долларов за лекцию, в зависимости от ситуации. Примерно треть организаторов, нанимающих меня, возмещает мне только дорожные расходы или платит небольшой, символический гонорар, поскольку это саморекламные или благотворительные мероприятия. Около 40% моего дохода составляют гонорары с книг, а остальное я зарабатываю чтением лекций и проведением практических семинаров. До настоящего времени мой годовой доход составлял порядка 100 000 долларов в год – это меньше, чем я зарабатывал в Microsoft. Однако, я работаю меньше, чем в Microsoft, я свободен от жесткого офисного графика «с 9 до 5» и полностью независим, а это стоит бесконечно много. Количество командировок я ограничиваю до одной или двух в месяц, а это значит, что многие предложения я отклоняю. Свободное время нужно мне больше, чем деньги, поскольку нельзя заработать больше времени.

В 1820-х годах человек по имени Джосая Холбрук развил идею Лицея, или лектория, – специального учреждения для чтения лекций (от греческого слова «ликей» – так Аристотель называл учреждение, в котором бесплатно читал лекции ученикам). Лекторий был необычайно популярен – это было шоу «Американский идол» того времени. Люди по всей стране хотели, чтобы лекторий приехал в их город. К 1835 г. в Соединенных Штатах было уже 3 000 лекториев, главным образом в Новой Англии. В 1867 г. некоторые из них объединились, образовав Объединенное литературное общество, члены которого совершали индивидуальные поездки по стране по намеченному заранее маршруту, из одного города в другой. Это и есть те ораторские турне, о которых мы так часто слышим. В те времена это было единственным способом обрести популярность. «Пока, дорогая, я уезжаю в турне, вернусь... через шесть месяцев», – так, должно быть, говорили знаменитые ораторы своим женам. Именно столько времени требовалось для того, чтобы объехать на лошадях всю страну и вернуться домой. Таким образом, еще задолго до появления Rolling Stones и U2 люди переносили изнурительные многомесячные турне, обходясь без двухэтажных туристических автобусов, иступленных поклонниц и вечеринок.

Поначалу ораторы зарабатывали очень мало. Лектории создавались на общественных началах как дополнение к местной библиотеке. Это было массовое общественное движение, основанное на энтузиазме и имеющее своей целью всеобщее образование и популяризацию различных идей. Лекции чаще всего были бесплатными или же проводились за небольшую плату (например, 25 центов за билет, или 1,5 доллара за весь сезон)¹. Но в 1850-х, когда с лекциями по стране ездили такие профессионалы, как Даниэл Уэбстер, Ральф Уолдо Эмерсон и Марк Твен, цены выросли до 20 долларов за билет – по современным меркам это около 200 долларов. Разумеется, по-прежнему читались бесплатные лекции, и они будут читаться всегда, но заработки ораторов достигли беспрецедентного уровня. В конце 1800-х любой известный человек мог неплохо зарабатывать на публичных выступлениях, и многие популярные писатели так и делали.

А потом возник свободный рынок. Авиаперелеты, радио, телефоны и многое другое, к чему мы привыкли, делают идею одиночных ораторских турне абсурдной. Циклы лекций, практические конференции, деловые встречи – существуют тысячи различных мероприятий, для проведения которых каждый год требуются новые ораторы. За участие в некоторых мероприятиях ораторам не платят, а кое-где даже берут

¹ Роберт Т. Оливер (Robert T. Oliver) «History of Public Speaking in America» (История ораторского искусства в Америке), Allyn & Bacon, стр. 461.

деньги с них самих (поскольку выступить с презентацией на таких мероприятиях считается честью). Но, как правило, организаторы, нанимают нескольких ораторов, чтобы обеспечить благополучный ход мероприятия. Многие десятилетия профессиональные ораторы пользовались большим спросом, в результате чего возникли ораторские бюро – агентства по поиску работы для ораторов. Эти бюро играют роль посредников, сводя людей, которые хотят заказать лекцию для своего мероприятия, и ораторов, которые хотят получать деньги за свои лекции (таких, как я). Если вы, например, хотите, чтобы на вашем дне рождения выступили Билл Клинтон, Мадонна или Стивен Кинг, и ваш кошелек может это позволить (табл. 3.1), то интересы этого оратора, если он согласится выступать для вас, будет представлять ораторское бюро. Таким образом, мы вернулись к вопросу о том, стоит ли мое выступление 5 000 долларов или нет.

Таблица 3.1. Профессиональные ораторы и стоимость их услуг¹

Оратор	Стоимость одночасовой лекции (в долларах США)
Билл Клинтон	150 000 и выше
Кэйти Коурик	100 000
Малкольм Гладуэлл	80 000
Гарри Каспаров	75 000 и выше
Дэвид Аллен	50 000–75 000
Бен Стейн	50 000–75 000
Уэйн Гретцки	50 000 и выше
Мэджик Джонсон	50 000 и выше
Боб Костас	50 000 и выше
Майя Ангелу	50 000
Рейчел Рей	50 000
Дэйв Барри	25 000–30 000

¹ Эти цифры взяты с веб-сайтов различных ораторских бюро. Большинство сайтов указывают, что стоимость услуг этих ораторов варьируется и в любое время может повыситься или понизиться. В таблице представлены максимальные суммы из тех, которые я видел на сайтах. См. <http://www.keyspeakers.com/> и <http://www.prosportspeaker.com/>.

Мой гонорар в 5 000 долларов не имеет никакого отношения ко мне лично. Мне платят не за то, что я Скотт Беркун. Мне платят только за ту ценность, которую я представляю для тех, кто меня нанимает. Если, например, хозяева берут по 500 долларов с человека и на мероприятие должны прийти 500 человек, то валовой доход составит 250 000 долларов. Цена билета и количество слушателей отчасти зависит от того, каких ораторов они пригласят. Чем громче имена, чем обширнее послужной список, чем интереснее презентации, тем больше слушателей придет на мероприятие, и тем большую сумму они будут готовы заплатить за билет.

То же касается и внутрикорпоративных мероприятий – например, когда Google или Ferrari устраивает ежегодное собрание своих сотрудников. Во сколько обойдется оратор, который сможет сделать их сотрудников немного умнее, мотивировать их на развитие творческих способностей? Не факт, что выступление этого оратора стоит тридцати и даже пяти тысяч долларов. Но если это хороший оратор и если он хорошо освещает нужные темы, то приносит определенную экономическую выгоду тому, кто его нанял. Сумма, которую готов заплатить наниматель, зависит от того, насколько он ценит аудиторию. Оратор всегда имеет определенную цену, даже если он нужен лишь для того, чтобы развлечь слушателей или чтобы напомнить им какие-то важные вопросы, о которых они забыли. Вспомните последнюю скучную лекцию, на которой вы присутствовали: вы согласились бы заплатить немного денег, чтобы тот оратор выступил интереснее? Держу пари, что да.

С другой стороны, бывают мероприятия, которые не приносят ничего, кроме убытков. Высокие фиксированные цены на аренду помещения и на угощения (стоимость которых часто повышается арендодателем) значительно усложняют деятельность по организации мероприятий. Часто организаторы вносят в качестве предоплаты все имеющиеся деньги, а потом им остается лишь надеяться на то, что мероприятие окупится за счет посетителей. Целью многих мероприятий является не прибыль, а обслуживание определенной аудитории¹, и, соответственно, организаторы не платят выступающим ораторам. Вспомните те мероприятия, на которых вы читали лекции и на которых вам не платили. Велика вероятность того, что тогда не платили никому.

Есть один неутешительный факт – даже высокооплачиваемые ораторы могут выступать неважно. В конце концов, им платят не за их ораторские способности. Ценностное предложение оратора обуславливается

¹ Было бы неплохо, если бы организаторы сообщали о том, на что пойдет прибыль от мероприятия. Разумно спросить об этом заранее, если вас пригласили куда-то выступить с речью.

количеством привлеченных на мероприятие людей. Скорее всего, люди придут туда, где будет выступать какая-нибудь знаменитость (даже если подозревают, что слушать этого человека будет неинтересно), чем туда, где будет выступать самый лучший в мире оратор (если этот титул – единственное, чем он может похвастаться)¹. Две самые скучные лекции, которые мне довелось слушать, читали именно знаменитые люди. Это были Дэвид Мамет (драматург, киносценарист и режиссер) и Николас Пиледжи (автор романа «Wiseguys» (Умник), на котором основан сценарий фильма Скорсезе «Славные парни» («Goodfellas»)). И в том, и в другом случае это были авторские чтения, которые, как известно, откровенно скучны и всегда проигрывают хорошей публичной речи. Тем не менее в обоих случаях помещения были до отказа наполнены народом. Бьюсь об заклад, что никто из слушателей не вынес с мероприятий ничего полезного, кроме, конечно, права рассказывать всем о том, что он слушал выступление знаменитости (а это, наверное, тоже чего-нибудь стоит).

Организаторы мероприятия, имеющие ограниченный бюджет и жесткие временные рамки, при поиске ораторов должны учитывать три важных критерия. Им необходимо найти таких ораторов, которые:

1. Известны или авторитетны в каком-либо вопросе.
2. Интересно выступают.
3. Доступны по цене.

Чаще всего нанятые ораторы совмещают лишь два требования из трех. Обычное явление: блестящему оратору нечего сказать по какой-то теме, а профессионал в этой области будет говорить долго, но нудно. Чтобы нанять человека, отвечающего сразу трем требованиям, нужны большие деньги. Получается, что я – один из тысяч людей, которые получают очень мало по сравнению со своими высокооплачиваемыми коллегами.

Чтобы объективно рассмотреть цифры, представленные в этой главе, обратимся к следующим данным. В среднем по планете взрослый человек зарабатывает 8 200 долларов США в год; американец – около 50 000 долларов в год². Вы прекрасно знаете, сколько вы получаете и какое место в этом ряду занимаете. Думаю, было бы неплохо, если бы руководители

¹ Существует ежегодный международный конкурс на лучшего оратора. Но держу пари, что имен победителей вы никогда не слышали: http://www.toastmasters.org/Members/MemberExperience/Contests/WorldChampions_1.aspx.

² См. <http://www.success-and-culture.net/articles/percapitaincome.shtml> и http://www.census.gov/Press-Release/www/releases/archives/income_wealth/012528.html.

корпораций печатали подобную информацию на чеках на заработную плату – возможно, работники перестали бы жаловаться, что им мало платят¹. Почти у половины населения Земли нет чистой питьевой воды и электричества – вопрос о зарплате для них не столь важен. Если мыслить во всемирном масштабе, то человек, который читает эту книгу в теплом помещении с электрическим светом, в нескольких шагах от заполненного продуктами холодильника, который имеет возможность заказать домой любую еду с помощью службы доставки и которого не мучает страх перед малярией и дизентерией, живет вполне благополучно. А если вас не делает счастливым и это, то представьте нашу галактику, которая на 99,9% является пустым и мертвым пространством. Сам факт того, что вы живы и что вы являетесь представителем вида, достаточно эволюционировавшего для того, чтобы осознать себя живым, и достаточно образованного для того, чтобы читать книги, напоминает вам о том, что жизнь – довольно редкое во вселенной явление, а вы – очень большой везунчик. Знание этого должно делать нас всех счастливыми, но почему-то не делает.

К нашему несчастью, те 10% населения земного шара, которые зарабатывают больше нас, известны нам лучше и волнуют нас больше, чем те 90%, которые зарабатывают меньше. Вам могут не понравиться размеры моих гонораров, но я такой же, как вы. Я отлично знаю, что есть ораторы, получающие больше меня, но имеющие меньше интересных мыслей и излагающие их в менее интересной форме. Я не ошибусь, если скажу, что независимо от того, сколько я получаю, всегда будут люди, которые будут счастливы оказаться на моем месте, так же как и я буду счастлив оказаться на месте какого-то более высокооплачиваемого оратора. Все мы прекрасно знаем, что многие рок-звезды, киноактеры, известные бизнесмены и профессиональные спортсмены ежегодно получают миллионы долларов за рекламу каких-то товаров, к созданию и производству которых они не имеют никакого отношения. Если мне и переплачивают, то, по крайней мере, за работу, выполняя которую, я рискую быть освиственным и с позором изгнанным со сцены. Рекламодатель же платит звездам просто за то, что им нравится товар (или за то, что они изображают, что им нравится товар). Это не работа в известном смысле этого слова – это всего лишь сомнительная похвала работе

¹ Кроме того, я считаю, что заработки должны предаваться огласке – поэтому я и рассказываю вам о своих гонорарах и доходах. Если мы все будем это делать, то легко можно будет увидеть, кому недоплачивают, а кому переплачивают, и, таким образом, у нас появится возможность изменить существующее положение дел. Или же в результате воцарится полная анархия и нашей цивилизации придет конец. Так или иначе, будет интересно посмотреть, что произойдет.

других людей, которых звезда вряд ли когда-нибудь видела в лицо. Тайгер Вудс и Леброн Джеймс с одной рекламы получают более 50 миллионов долларов в год – среднестатистический американец за 10 своих жизней не зарабатывает такой суммы. Мы воспринимаем это как несправедливость, и с философской точки зрения так оно и есть. Они ничего не делают во имя всеобщего блага. Они не учат детей, не помогают бедным, не прекращают войны и не борются с болезнями. Они просто повышают наше желание купить то, что они рекламируют, – а это либо то, чего у нас нет, либо то, чего мы не можем себе позволить, либо то, что нам совершенно не нужно.

Однако, с другой стороны, мы все знаем, что каждый человек зарабатывает столько, сколько способен. Если вы сторонник свободного рынка, вы должны понимать, что если вы чувствуете, что вам недоплачивают, то все в ваших руках. Самая свободная часть рынка – это *вы сами*. Вы вольны все бросить и уйти жить в лес, как Генри Торо, или начать свой собственный бизнес, где вы сами будете решать, сколько себе платить. Если я, к примеру, когда-нибудь захочу зарабатывать столько же, сколько Билл Клинтон или Боб Костас, то мне нужно будет обрести известность путем (в порядке возрастания моего безумия) написания лучших книг, найма лучшего агента или женитьбы на Джессике Симпсон. Конечно, нам никто не запрещает жаловаться на несправедливость, как жалуясь я сейчас. Но давайте будем снисходительны по отношению к тем людям, которые зарабатывают больше, чем, по нашему мнению, должны зарабатывать (включая Леброна Джеймса, Тайгера Вудса и даже меня). Если вы спросите у обычного американца с обычной работой на обычном языке, хотел бы он получать за ту же самую работу 100 000 долларов вместо 50 000, то, скорее всего, он ответит «да».

Остается единственное, что оправдывает мой гонорар, – эти деньги компенсируют мне все те трудности, через которые мне предстоит пройти, чтобы прочитать лекцию. На чтение программной лекции перед большой аудиторией требуется примерно один час. Возможно, этот час труднее и напряженнее, чем обычная трудовая неделя среднего офисного работника. Но оставим это в стороне. Подготовка и репетиция новой лекции занимает два полных рабочих дня, то есть 16 часов. А теперь представьте тот путь, который мне предстоит проделать, чтобы попасть на мероприятие, в том числе очереди в аэропорту, в которых я должен стоять, перелеты, такси, гостиницы, и так далее. Сегодня практически каждый может читать лекции, и мне платят не просто за то, что я в течение часа буду говорить что-то в микрофон. Мне платят за тот многолетний опыт, который указан в моем резюме, – теоретически этот опыт должен стать залогом того, что мой доклад будет интересным, дающим пищу для размышлений, увлекательным, поучительным, вдохновляющим

и оправдывающим другие эпитеты, которые мои наниматели указывают в своем маркетинговом материале. Я неплохо умею обучать аудиторию, а это редко встречающееся качество, которое повышает мою ценность. И, наконец, последний аргумент: мне платят за то, что в этот день я буду читать лекцию именно в этом месте, а не в каком-нибудь другом. Когда спрос превышает предложение, наниматель готов платить. И чем выше спрос, тем выше гонорар.

В моей профессии есть и определенные риски. Так, у меня нет стабильной ежемесячной зарплаты, нет пенсии, нет долгосрочного договора, который до конца жизни обеспечивал бы меня работой. Эта книга может стать сенсацией, а может быть разгромленной критиками, и моя карьера оратора может внезапно и плачевно закончиться. Впрочем, в масштабах вселенной в этом не будет ничего страшного. Я оставил свою постоянную работу не для того, чтобы зарабатывать 30 000 долларов в час — я оставил ее для того, чтобы узнать, смогу ли я добиться успеха в другом виде деятельности. Последние пять лет я пытаюсь выяснить, как долго я смогу самостоятельно себя обеспечивать, зарабатывая только написанием книг и публичными выступлениями.



ГЛАВА 4

Что делать с трудной аудиторией?

Лишь половина тех денег, которые вы оставляете в дорогом ресторане, представляет собой плату за еду. Другую половину вы отдаете за аренду, атмосферу и обслуживание. Если вы когда-нибудь выбирали место для свидания, оценивая вид, обстановку, атмосферу, то вы знаете, о чем я говорю. То же касается и выступлений ораторов – атмосфера значительно сказывается на качестве восприятия речи. Если бы вам пришлось слушать речь Мартина Лютера Кинга на одной из станций нью-йоркского метро или речь Уинстона Черчилля возле уборной на какой-нибудь стоянке, в окружении всех сопутствующих этим местам запахов, звуков, а также крыс и прочих прелестей, то вы не получили бы от прослушивания этих речей никакого удовольствия. Самая известная речь Кинга звучала бы примерно так: «У меня есть... <пауза: звук подходящего поезда достигает 110 децибел, и слушатели закрывают уши руками>... меч... в общем, неважно». Даже красноречие Кинга не могло бы состязаться с неприятными и отвлекающими факторами окружающей среды. *Место выступления* имеет большое значение для оратора, потому что оно оказывает большое влияние на аудиторию. Старые театры, лекционные залы университетов и даже ступени мемориала Линкольну – идеальные места для выступлений. Но редко кого из ораторов приглашают выступать в такой хорошей обстановке. Как правило, презентации делаются в тесных конференц-залах при мерцающем свете флуоресцентных ламп или в залах заседаний, которые проектировались для выполнения тысячи самых разных функций. Этим объясняется то, что я знаю о потолочных люстрах гораздо больше, чем должен.

Слушатель в аудитории смотрит на сцену и видит меня, потому что освещение распределено таким образом, чтобы меня было хорошо видно. При этом я, стоящий на сцене, не вижу ровным счетом ничего (рис. 4.1). Все лампы и прожекторы светят прямо мне в лицо. Кресла в зале, каким бы плохим он ни был, расположены так, чтобы слушателям было хорошо видно оратора. Но люди забывают, в каком положении находимся мы, ораторы. Посмотрите на фотографии, на которых запечатлен какой-нибудь известный человек, читающий популярную лекцию. На этой фотографии он смотрится так, как смотрелся бы с самого лучшего места в аудитории. На сцене больше никого нет, а если и есть, то он не двигается. Если президент Обама будет выступать с речью, а за его спиной будут мельтешить какие-то люди, жующие гамбургеры или играющие в шарady, это будет раздражать зрителей. Но когда я, оратор, смотрю со сцены на зал, все, что я там вижу, страшно меня отвлекает. Я вижу и слышу, как открывается и закрывается задняя дверь, пропуская кого-то, кто опоздал или уже уходит. Я вижу отблески ноутбуков в глазах «многозадачных» людей. Далеко в задних рядах, которые видны только мне, я вижу технического персонал и фотографов, щелкающих своими камерами, перетаскивающих тяжелое оборудование и обмениваю-

щихся шутками. А в те дни, когда я забываю принести жертвы богам, покровительствующим ораторам, перед моим взглядом предстает самая гнетущая картина. Я поднимаю голову вверх и вижу лишь ослепляющие своим светом люстры. Это дешевые люстры, изготовленные из обычного металла, покрытого потрескавшейся, местами облупившейся бронзовой краской. Они парят в воздухе над головами – там, куда слушатели почти никогда не смотрят. Но они всегда естественным образом притягивают взгляд оратора. В хорошем помещении на потолке нет никаких отвлекающих предметов; в плохом под потолком всегда висят дурацкие светящиеся шары.



Рис. 4.1. На крупном мероприятии в свете прожекторов. Это фото дает представление о том, что я вижу, находясь на сцене: практически ничего

Светящиеся шары, висящие на танцплощадках, тоже смотрятся глупо, и серьезные попытки организаторов украсить ими помещение вызывают лишь улыбку. Но потолочные люстры, даже те дешевые, которые встречаются чаще всего, выглядят всегда очень серьезно. Несмотря на свои пластиковые плафоны в форме языков пламени (интересно, кто-нибудь когда-нибудь принимал их за языки пламени?), они представляют собой крайне неудачную попытку придать помещению стиль. Тот стиль, который, к разочарованию владельцев этих помещений, невозможно создать, подвесив под потолком что-то большое и блестящее. Мне рассказывали, что эти нелепые люстры вешаются в конференц-залах по одной простой причине: свадьбы. Организаторы свадебных торжеств – самых высокооплачиваемых мероприятий в западном мире – часто арендуют эти помещения, и владельцы почему-то боятся, что если

на фотографиях в их брошюре не будет этих ужасных люстр, то никто никогда не выберет этот зал для проведения свадьбы. Когда в следующий раз будете читать лекцию, взгляните на потолок. Если увидите там люстру, то знайте – она висит там не для вас.

Почему я придираюсь к этим замечательным осветительным приборам, спросите вы? Почему я рискую тем, что никогда больше не буду приглашен выступать на конференциях производителей люстр? А вот почему. Ораторы постоянно жалуются на «трудную» аудиторию, обычно имея в виду людей. Они обвиняют слушателей, тогда как нужно обвинять *помещение*. Многие проблемы создает сама атмосфера помещения – эти проблемы и превращают тепло настроенных слушателей в трудную аудиторию. Вы, к примеру, будете отмечать день рождения на кладбище или устраивать похороны в парке культуры и отдыха? Конечно, нет. Такое мероприятие будет обречено на провал – если, конечно, вы не поклонник Тима Бёртона¹. Большинство аудиторий, в которых сегодня читаются публичные речи и лекции, представляют собой посредственные, безытересные, мрачные, унылые и слабо освещенные кубические пространства. Они проектировались для того, чтобы быть скучными (именно поэтому во время лекций слушателей так тянет в сон), и их нельзя использовать для проведения каких-либо общественных мероприятий. Как и швейцарский армейский нож с кучей лезвий, штопором и ножницами, все свои многочисленные функции они выполняют неудачно. Люди арендуют обычные конференц-залы или лекционные аудитории, потому что эти помещения предназначены для выполнения различных функций, хотя ни одну из этих функций они не выполняют должным образом. Этим и объясняется мое необычайно тесное и, возможно, смертельно опасное знакомство с люстрами. Обвиняйте ораторов во всем, в чем хотите, – мы этого заслуживаем, – но пусть какая-то часть вашей ненависти будет направлена на тех, кто выбирает и арендует столь нелепые аудитории, в которых вы вынуждены сидеть. Их выбираю не я. Если бы право выбора было за мной, то я выбрал бы вот такое место (рис. 4.2).

Я хотел бы выступать в этом греческом амфитеатре, отчасти потому что я хочу побывать в Греции, но главным образом потому, что амфитеатр – это идеальное место для чтения лекций. Знаю, что это звучит странно, но почти все проблемы, связанные с лекционными помещениями, были решены 2000 лет назад. В греческом амфитеатре все учтено и все продумано (ну, разве что не предусмотрена защита от внезапно хлынувшие

¹ Тим Бёртон (Tim Burton) – американский кинорежиссер и мультипликатор, мастер черного юмора, культовая фигура в готической субкультуре. – *Прим. перев.*

го дождя). Лекционная аудитория должна быть полукруглой – не квадратной. Сцена должна быть метра на полтора выше переднего ряда – чтобы люди на сцене были хорошо видны, но при этом ощущали свою силу и влияние. И наиболее важный момент – каждый более дальний ряд сидений должен находиться выше ближнего, предоставляя любому зрителю свободный обзор. Соблюдение всех этих требований помогает удержать интерес аудитории и сосредоточить ее внимание на расположенной в центре сцене, а также обеспечивает театр естественной акустикой.

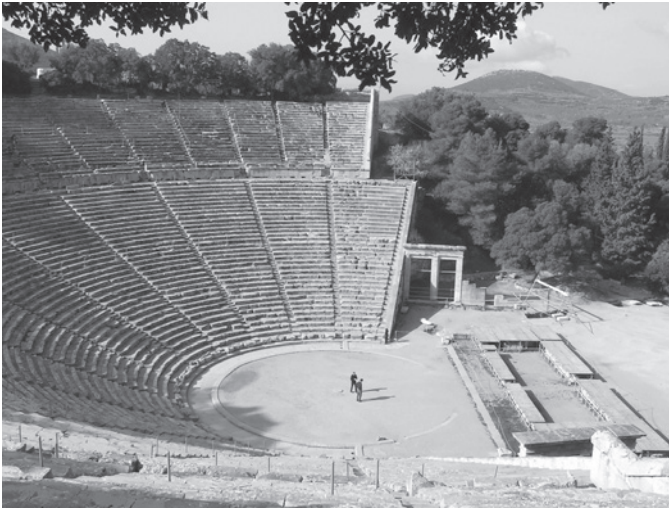


Рис. 4.2. Античный театр в Эпидавре

Одну из лучших лекций на моей памяти я читал в Университете Карнеги-Меллона в аудитории Адамсон Уинг – аудитории в форме амфитеатра, рассчитанной где-то на 120 мест (рис. 4.3)¹. Если еще поставить возле трибуны холодильник для пива и снабдить сиденья системой дистанционно управляемого электрошока (для усмирения критиканов), то было бы вообще замечательно.

¹ Как выпускник Университета Карнеги-Меллона я испытывал особенный восторг, выступая в аудитории, в которой в свое время много раз засыпал. Другие аудитории этого университета, такие как большие аудитории Доуэрти Холла, необходимо исследовать на предмет их усыпляющей силы.



Рис. 4.3. Аудитория Адамсон Уинг в Университете Карнеги-Меллона. Хорошо спроектированная аудитория для чтения лекций

И, наконец, какое самое недооцениваемое преимущество греческих амфитеатров и хороших университетских аудиторий? Правильно. Там нет люстр.

Амфитеатры встречаются редко. Их дорого строить и арендовать, и немногие конференц-центры могут позволить себе такие аудитории. А если они есть, то, как правило, предоставляются только ораторам с громкими именами. Остальные ораторы довольствуются квадратными, пыльными, слабо освещенными помещениями. В таких «аудиториях для неудачников» я выступаю постоянно. Если вас пригласят куда-нибудь читать лекцию и предоставят возможность выбора аудитории, выбирайте такую, которая имеет как можно больше сходств с амфитеатром. Даже если она меньше остальных и расположена дальше – все это с лихвой окупится. Я испытываю головокружительный подъем всякий раз, когда мне предстоит выступать в аудитории, спроектированной так, чтобы помочь мне установить контакт со слушателями. В аудитории, где нет «карманов» и «мертвых» зон, в аудитории с хорошим освещением и звукоизоляцией (такой, что мы не будем слышать шум дорожного движения снаружи или лекцию, которую читают в соседней аудитории). Такое везение бывает редко, но в таких случаях затраты организаторов на мой гонорар всегда себя оправдывают.

В квадратной аудитории возникает множество проблем, о которых редко говорят. Если вы сидите в зале спереди, у прохода возле правой или

левой стены и смотрите прямо перед собой, то видите переднюю стену. Чтобы увидеть выступающего, вам нужно повернуться самому или повернуть голову к центру. Если вы сидите сзади, то придется разглядывать выступающего поверх и между голов впереди сидящих – часто уже в 20-м ряду увидеть что-то становится невозможно. Если вы не видите оратора, то зачем вообще здесь сидите? С таким же успехом вы можете посмотреть эту лекцию по телевизору в баре, играя с друзьями в забавные игры, такие как «мычалка» (вы делаете глоток своего любимого коктейля каждый раз, когда оратор начинает мычать; с некоторыми ораторами вы в два счета дойдете до кондиции).

Слушателю поворот его туловища и степень визуального контакта с оратором не кажутся важными факторами, влияющими на результат выступления, но для оратора они имеют большое значение. Когда 50, 100 или 5 000 человек уделяют вам на 10% больше внимания и энергии – посредством визуального контакта, позы или смеха, – чувство потерянности уступает чувству уверенности в себе. Один дружелюбный взгляд, один утвердительный кивок головой – все это важно для душевного настроя любого оратора. А в хорошем помещении – во время концерта или презентации – энергия быстро и легко циркулирует между залом и сценой.

Даже во второсортных клубах музыканты имеют множество преимуществ, помогающих им контролировать энергию слушателей, – большие барабаны и гитарные усилители буквально нагнетают волны энергии, которые накатывают на слушателей и заставляют их двигаться, танцевать или откликаться любым другим способом. Но в унылых, посредственных квадратных аудиториях, где во всем доминируют прямые углы, где половина слушателей видит только плечи на головах впереди сидящих и где вместо большого барабана они слышат заунывный голос какого-нибудь, к примеру, главного бухгалтера, монотонно бубнящего о том, как нужно заполнять страницу 9, раздел Е нового отчета о расходах, – там энергия, покидая трибуну, расщепляется и разлагается. Ее поглощают стены, всасывает пыльный ковер, душит тусклый свет ламп, и она умирает. Оратор, не вооруженный ни гитарой, ни бонго, остается один на один с коварными дефектами квадратной аудитории. Даже самые блестящие ораторы часто становятся жертвами таких аудиторий.

Но самая страшная для оратора ситуация, даже более страшная, чем неудачно подобранная аудитория, – это большой и пустой зал. Читать доклад в огромной, квадратной, тускло освещенной и скучной аудитории, в которой сидит 1 000 человек, – безрадостная перспектива. Но когда из 1 000 приглашенных приходят только 100 человек, то аудитория превращается в некое подобие черной дыры. Даже если вы будете кричать,

танцевать и жонглировать ножами, наполнить пустое пространство энергией будет практически невозможно. Однажды я был свидетелем того, как группа U2 давала концерт на стадионе Meadowlands в Нью-Джерси, вмещающем шестьдесят тысяч человек. Стадион был заполнен до отказа, но под конец концерта все зрители, не глядя на то, что Боно делал на сцене, ринулись к автобусам, и стадион быстро опустел. Оставалось еще двадцать тысяч танцующих, но эти двадцать тысяч казались мне самой жалкой толпой, которую я когда-либо видел.

Аналогичная катастрофа постигла однажды и меня. Это было в 1998 году, когда я выступал на конференции Microsoft Tech-Ed в Далласе. Мне не повезло больше всех: в мое распоряжение была предоставлена самая большая аудитория во всем необъятном гостиничном комплексе конференц-центра. Потолки в ней были такими высокими, а задняя стена была так далеко от трибуны, что я спросил у технического персонала: «Это что, самолетный ангар?». Эта аудитория была предназначена явно не для обучения, а для чего-то другого. Возможно, для того, чтобы пытать ораторов, – другие объяснения ее размерам в голову не приходили. Техники подняли головы вверх и, казалось, были удивлены, увидев там потолок. Они никогда туда не смотрели – большую часть времени они чинили то, что ломается на земле. Мне нужно было рассказать им о звездах, которые парят высоко в ночном небе, – это потрясло бы их воображение.

В аудитории стояло более 2 000 стульев. Когда я услышал это, мое эго восторжествовало. Две тысячи человек? Придут сюда слушать меня? Вау! Должно быть, я невероятно популярен. Но по мере того, как таймер отсчитывал минуты до моего выступления – 20 минут, 10 минут, 5 минут, – мной овладевало отчаяние. Я смотрел на море пустых стульев, и мне не хотелось начинать выступление. Я никогда не видел так много пустых стульев в одном помещении. Где они их хранят? Для их хранения необходимо большое складское помещение. Мне представлялось очень трогательным то, что кто-то потратил полдня на то, чтобы принести сюда и расставить все эти стулья – только для того, чтобы они сиротливо стояли здесь, пустые и холодные. И как угнетала меня мысль о том, что я был тем человеком, который не смог заполнить этот зал и эти стулья людьми!

Оставалась минута до моего выступления. Там и сям сидели несколько человек. С черного входа в мой необъятный ангар, подобно крошечным муравьям, вползли еще несколько человек (в последнюю минуту всегда кто-то приходит). Мне было приятно их видеть, но они быстро исчезли в темноте между рядами, словно в подземельях. За 20 секунд до начала я заметил, как какой-то парень, сидевший впереди, в совершенно заброшенном и безлюдном ряду, очнулся, поглядел по сторонам, сгреб свои

вещи и поспешил к двери. Скатертью дорога. Оставалось пять секунд. Загорелись лампы, и мое лицо и руки обдало волной жара. Из аудитории на меня смотрели несколько пар глаз. Пора начинать.

Что я мог сделать? Что могло помочь мне в этой ситуации? Мой организм начал паниковать. Я знал, что лучший способ подавить в себе панику – это начать говорить, так как страх порождается моими представлениями о том, что может произойти, а не о том, что происходит в действительности. Чем больше ждать, тем сильнее будешь бояться. Чтобы разорвать этот замкнутый круг, нужно просто сделать то, чего боишься. И я заставил себя говорить. Это было ужасно. Мучение длилось целый час, который казался мне бесконечностью. Я разговаривал с раскинувшимся передо мной Большим Каньоном. Каждое мое слово медленно дрейфовало в океане пустых стульев. Я слышал каждое слово дважды: первый раз, когда произносил его, второй – через пару секунд, когда мой голос эхом отражался от противоположной стены и, поскольку мертвая аудитория лишена звукопоглощающей силы, беспрепятственно возвращался обратно. Закончив лекцию, я ушел оттуда и забился в темный угол гостиничного бара, спрятавшись за рядами пивных бутылок. Я не хотел, чтобы меня кто-нибудь видел.

Решение подобной проблемы и многих других проблем, связанных с неудобными помещениями, зиждется на моей «теории плотности» – теории, которую я создал после того, как случай в Далласе повторился со мной в еще одном городе. Я выступал в такой же неестественно огромной аудитории перед досадно малым количеством слушателей. Тогда я понял, что количество присутствующих не имеет никакого значения – важна *плотность их распределения*. Если вам когда-нибудь придется выступать в большой аудитории, в которой будет мало слушателей, постарайтесь сделать так, чтобы они сели как можно ближе друг к другу. Вам нужно создать плотную кучку, сидящую как можно ближе к вам. Многие ораторы инстинктивно сопротивляются этому. Они просто начинают выступление и делают вид, будто не замечают, что это выглядит как выступление на автобусной остановке рождественским утром в три часа.

Те немногие люди, которые вас слушают, не хуже вас знают, что аудитория пуста. И даже если вы ведете себя так, словно ничего не замечаете, люди видят, что это притворство. Даже если аудитория битком набита, слушатели искренне хотят вам помочь, но никто из них не в силах избавить вас от переполняющей вас негативной энергии. Только двое могут это сделать: хозяин мероприятия и сам оратор. От хозяина, человека, который, скорее всего, мало что понимает в ораторской деятельности (и тем более, в «теории плотности»), и у которого на повестке дня еще 25 организационных проблем помимо вашей пустой аудитории,

помощи можно не ждать. Он мог бы, не моргнув глазом, отправить вас в аудиторию, где вас ждет верная смерть. Поэтому все надежды возлагаются на того, кто держит в руках микрофон, то есть на вас (рис. 4.4).

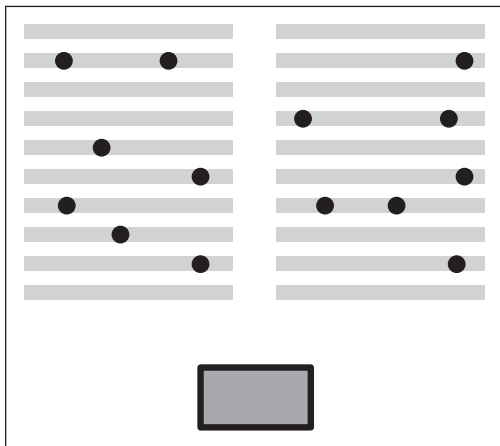


Рис. 4.4. Маленькая группа людей в большой аудитории. Большая часть вашей энергии не достигнет адресата, поскольку будет поглощена пустым пространством

45 человек в аудитории, рассчитанной на 2 000 человек, – это очень мало. Это похоже на горстку выживших после взрыва нейтронной бомбы. Первое, что вам нужно сделать в такой ситуации, – забыть о том, что в зале 2 000 мест. Забудьте о пустых рядах и мертвом пространстве. Представьте, что внутри этой большой аудитории есть маленькое помещение на 50 мест (рис. 4.5). Создайте это помещение сами – попросите присутствующих сесть более плотно. Если вы этого не сделаете, они останутся разбросанными по пустынному залу, где будут чувствовать себя одинокими неудачниками. Они будут досадовать на то, что пришли слушать вас, а не посвятили этот час любому из тысячи других, более приятных дел. Если же вы сгруппируете их, то по крайней мере каждый из них будет знать, что он не единственный неудачник, который пришел сюда слушать вас. Теперь у него есть друзья-неудачники, а это, несомненно, намного лучше, чем быть одиноким неудачником без друзей. По сути, это ваши неудачники, поэтому обращайтесь с ними хорошо.

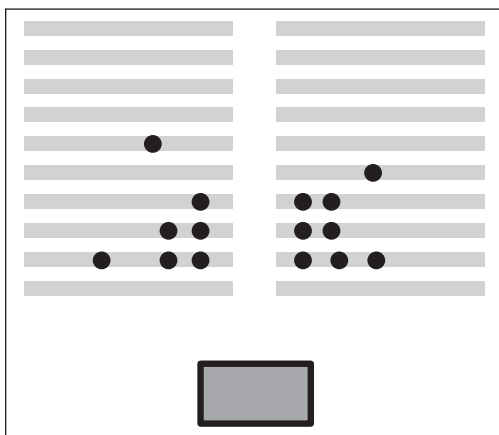


Рис. 4.5. Маленькая сплоченная группа людей в большой аудитории. Здесь у вас хорошие условия для работы, несмотря на окружающее пустое пространство

Вопрос в том, как убедить людей сесть ближе друг к другу? Человек – очень ленивый вид. Я по себе знаю, что когда я сижу, меня не так-то легко уговорить встать только для того, чтобы снова сесть. Но все мы выполняем то, чего от нас требуют люди, облеченные властью, особенно в лекционных залах. Мы всю жизнь выполняли то, что говорили люди, стоящие перед большой аудиторией: вставали, садились, пели песни, закрывали глаза, играли в детские игры, повторяли слова государственного гимна и делали тысячи других дурацких вещей, которые никогда не согласились бы делать, если бы нами не командовал человек с микрофоном. Не важно, где вы находитесь и каким напуганным вы выглядите в глазах слушателей, – если у вас есть микрофон и если вы вежливо попросите их встать и сесть поближе к вам, с улыбкой объяснив ситуацию, то они это сделают. Можете устроить игру. Предложите приз тому, кто встанет первым. Спросите у присутствующих, кто из них хочет немного размяться, и когда все поднимут руки (люди, которые посещают лекции и конференции, всегда не прочь размяться), предложите им немного пройти вперед. Это отнимет у вас несколько минут, но если у вас впереди долгая лекция, то дело того стоит. И оратор, который будет выступать перед этими слушателями после вас, будет вам благодарен.

Те люди, которые не выполняют вашу просьбу, должны остаться на заднем плане. Не существует закона, в котором говорилось бы, что вы обязаны обращаться со всеми слушателями одинаково. Уделяйте больше

внимания тем, кто откликается на ваши просьбы. Попросив их переместиться вперед, вы сделали еще несколько полезных вещей. Теперь они словно бы вложили что-то в вас, и вы будете удерживать их внимание по меньшей мере две минуты. Вы искренне высказались о неудобствах предоставленного помещения, и слушатели оценят вашу честность и готовность предпринять действия для изменения ситуации. И еще одна важная деталь: вы увидели среди слушателей лидеров и ваших поклонников – они встали со своих мест первыми. Это те люди, которым интересны вы сами и то, что вы рассказываете. Если во время вашего выступления у вас появятся союзники – люди, которые будут первыми аплодировать или задавать вопросы, – то вы заранее их узнали.

Что самое главное, примененная на практике «теория плотности» усиливает вашу энергию. Мы – социальные существа. Если пять человек – или даже собак, енотов или других социальных животных – соберутся вместе, они начинают действовать сообща. Они вместе принимают решения, вместе перемещаются и, что самое важное, становятся чем-то вроде временного сообщества. Когда я работаю со сплоченной группой людей, я могу рассмешить кого-то из них, вызвать утвердительный кивок или улыбку. Сидящие рядом непременно заметят эту реакцию и будут готовы делать то же. В телесериалах для этой цели иногда ставят закадровый смех: мы склонны повторять то, что делает толпа вокруг нас. Даже если женщина, сидящая напротив, внимательно слушает вас, атмосфера заметно улучшается. Ухудшать ее может какой-нибудь занудный тип, проверяющий свою электронную почту и ни разу не взглянувший на трибуну. Размер аудитории и количество слушателей не имеет никакого значения, когда слушатели сидят плотной группой, переживая одни и те же эмоции и делясь ими друг с другом.

Существуют и еще несколько способов улучшить атмосферу в неудобной аудитории. Прибавьте свет, чтобы избавиться от ощущения того, что вы находитесь в пещере. Если вы не любите неподвижно стоять у трибуны, попросите беспроводной микрофон (или принесите свой). Если вы увидите, что кто-то примерз к задним сиденьям или застрял в дверях, предложите ему свободное место впереди, которое он, должно быть, не заметил. Всегда перемещайтесь по аудитории с пультом для проектора – так вы сможете выбрать более удобное место, чем трибуна, которую кто-то по глупости разместил в углу. Спросите у слушателей, не слишком ли жарко или холодно в аудитории, а затем попросите у организаторов в микрофон решить эту проблему (даже если они ничего не смогут сделать, вы обретете славу единственного оратора, который проявляет заботу о своих слушателях). Всегда есть разные мелочи, с помощью которых вы можете изменить атмосферу зала. Для этого не нужно строить собственный лекционный зал. Когда вы берете в руки микро-

фон, аудитория становится вашей – делайте все, что придет вам в голову для того, чтобы слушатели чувствовали себя комфортнее.

Еще одна проблема, связанная с трудными аудиториями, заключается в неспособности оратора обрести взаимопонимание со слушателями. Если я приду за пять минут до начала своего выступления, я не буду иметь ни малейшего представления об атмосфере, царящей в аудитории. Каждая аудитория уникальна, и на это есть тысячи причин – начиная от уличных пробок сегодня утром и заканчивая тем, какая команда одержала победу во вчерашнем матче и какова политическая обстановка в стране. Если я приду за несколько минут до своего выхода к трибуне, я не смогу понять, чем вызван негатив слушателей – моим выступлением или какими-то глобальными проблемами. Чтобы взять на себя ответственность за слушателей и их настрой, необходимо прийти заблаговременно и послушать, как выступает предыдущий оратор. В его речи вы иногда можете услышать шутку или цитату, которую можно использовать или которой, наоборот, нужно избегать, чтобы не повторяться. Если ваш предшественник выступает превосходно, но получает в ответ лишь холодные взгляды, значит, существуют некоторые обстоятельства, которые выше этого оратора и выше вас. Если же он отлично выступает и получает от аудитории всплески энергии и гром аплодисментов, а вы терпите фиаско, то знайте, что виновата не аудитория – виноваты вы сами.

Все это особенно хорошо заметно, когда вы выступаете в другой стране. Вы не имеете представления о том, что такое трудная аудитория, если вы никогда не выступали в Швеции, Японии и многих других странах, в культурных традициях которых смех, шутки и выражение поддержки оратору во время лекции считается табу. Если вы не говорите на языке этой страны, то вас переводят, а это значит, что слушатели узнают, что вы говорите – или интерпретацию ваших слов переводчиком – примерно через 10 секунд после того, как вы это скажете. Когда я выступал в Москве, меня переводили синхронисты, как на заседании ООН. Слушатели были в восторге, но я не мог понять, почему они смеются, пока переводчик не объяснил мне через наушники. В какие-то долгие и страшные моменты мне казалось, что они смеются надо мной или намеренно сбивают меня, а не поддерживают. Когда несколько раз поработаешь в паре с синхронным переводчиком, выступление перед самой шумной аудиторией, понимающей ваш родной язык, кажется пустячной задачей.

Если ничто не помогает – вы знаете, что аудитория презирает вас и ваши взгляды, – найдите слушателя, который презирает вас меньше, чем остальные. В самых трудных аудиториях всегда найдется один такой человек. Даже если вы проповедуете в Ватикане религию Летающего Макаронного Монстра, кто-то среди ваших слушателей будет ненави-

деть вас меньше, чем остальные¹. Возможно, он находит вас остроумным, а может быть, его забавляет то, как вы боитесь аудиторией. В любом случае, он – ваш лучший шанс. Если вы увидите в зале первую улыбку, одобрителный кивок или услышите взрыв аплодисментов, то это все будет исходить именно от него. Вычислив такого человека, используйте его как опору. Не игнорируйте остальных, но помните, у кого нужно искать поддержку. Или, если вы прибыли на мероприятие пораньше, пообщайтесь с людьми в зале и найдите нескольких своих сторонников. Попросите их сесть поближе к трибуне. На худой конец, вы найдете человека, у которого есть веские причины вас ненавидеть, и не дадите ему задать первый вопрос.

Иногда оратор просто придумывает «трудную» аудиторию и затем создает ее. Видя, что слушатели настроены враждебно, он во всем винит их. Какой идиот так поступает? Такой, как я. Первую серьезную лекцию в своей карьере я читал в 1996 году. Это была внутрикорпоративная лекция для 200 инженеров и управляющих Microsoft. Находясь в самонадеянном возрасте 24 лет, я был так уверен в том, что слушатели захотят разорвать меня на части, что решил не давать им ни малейшего шанса это сделать. Я говорил так быстро, как мог (в нью-йоркском стиле «кто-хочет-надрать-твой-зад»), не улыбался и всем своим видом давал понять, что не дам слушателям получить удовольствие от моего выступления с того момента, как я открыл рот. Почему я так себя вел? Почему я производил такое отталкивающее впечатление? Потому что я был до смерти напуган. И, как самовлюбленный и напуганный молодой человек, я решил отыгаться на людях, которых так боялся. После я посмотрел видеозапись своего выступления и уничтожил ее. Вот как глупо я себя вел.

Решив защищаться от аудитории, которую считал враждебной, критически настроенной, скептической, я приступил к созданию того, чего так боялся и хотел избежать. Я уверен, что такое происходит часто: состояние паранойи невыразимо сильно влияет на формирование объекта страха, который еще более усугубляет паранойю. Если бы я позже не посмотрел запись того выступления, то сейчас я жил бы совсем другой жизнью. Я бы продолжал думать, что реагировал на аудиторию, а не аудитория реагировала на меня. Я бы продолжал недоумевать, почему мои слушатели были столь недоброжелательны, и в итоге просто сдался бы. Теперь я понимаю, что я сам должен олицетворять ту аудиторию, которую я хочу видеть перед собой. Если я хочу, чтобы слушателям было весело, я сам должен веселиться. Если я хочу, чтобы они смеялись,

¹ Информацию о Церкви Летающего Макаронного Монстра см. на сайте <http://www.venganza.org/about/>.

я сам должен смеяться. Но при этом необходимо, чтобы между мной и слушателями было понимание – а это сложная задача. Тост, который произносит на свадьбе подвыпивший гость, может казаться смешным только ему самому. Но великие ораторы всегда мастерски устанавливают контакт с аудиторией, искренне отдавая слушателям часть самих себя и производя на них уникальное позитивное впечатление.

Необычный подход к восприятию трудной аудитории состоит в том, чтобы увидеть, что под ненавистью слушателей скрыт их интерес к вам. Враждебно настроенная аудитория дает вам больше энергии, чем равнодушная. Если вы читаете лекцию людям, лежащим в коме на больничных койках и подключенным к капельницам с сильными транквилизаторами, шансы, что они испытывают к вам какой-то интерес, равны нулю. Однако если вы выступаете перед аудиторией, полной разгневанных и возмущенных людей, это значит, что их что-то тревожит. Они полны энергией, которую они хотят на что-то направить – в позитивную или негативную сторону. Если вам удастся разузнать, что именно их волнует (это лучше сделать заблаговременно), то у вас появится возможность установить с ними контакт. Найдите и выскажите общие взгляды. Их презрение быстро перерастет в уважение – ведь вы озвучили со сцены то, о чем никто до вас не говорил. Прослушав и прочитав сотни лекций, я понял, что больше всего людей раздражает и возмущает нечестность. Покажите свою добросовестность, честно высказавшись по той проблеме, которая их волнует, или просто искренне признайте существование этой проблемы, и вы заработаете очки. Люди, которым хватает смелости говорить правду в микрофон, встречаются исключительно редко.

Немногие знают, что самая популярная и самая продаваемая за всю историю книга Дейла Карнеги (Dale Carnegie) «How To Win Friends and Influence People» («Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»¹) в свое время вызвала сильную отрицательную реакцию со стороны прессы и культурной элиты. Карнеги высмеивали в передовых статьях и карикатурах, над ним глумились в колледжах и университетах за то, что в своей книге он давал слишком простые и глупые советы (сегодня подобным образом высмеивают Дипака Чопру и Доктора Фила). Карнеги пригласили прочитать речь в нью-йоркском Голландском клубе перед элитной группой издателей, редакторов и рекламных агентов – той циничной и расчетливой аудиторией, которая была наиболее критично настроена по отношению к его работе. Несмотря на предосте-

¹ Д. Карнеги «Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как перестать беспокоиться и начать жить». – Пер. с англ. – Попурри, 2009.

режения своих советников, Карнеги согласился. И вот что он говорил в своей речи:

Я знаю, что мою книгу много критикуют. Говорят, что она не слишком глубока и не содержит ничего нового для психологии и человеческих отношений. И это правда. Джентльмены, я никогда не говорил о том, что мои идеи новы. Разумеется, я пишу об очевидных фактах. Я показываю, повторяю и возвеличиваю очевидное, потому это очевидное и есть то, что нужно говорить людям. Самая большая человеческая потребность – знать, как взаимодействовать с другими людьми. Это знание должно приходиться к ним естественным путем, но оно не приходит. Мне сказали, что вы – враждебная аудитория. Но я ни в чем не виноват перед вами. Идеи, которые я отстаиваю, не являются моими. Я позаимствовал их у Сократа. Я одолжил их у Честерфилда. Я украл их у Иисуса и изложил их в своей книге. Если вам не нравятся их правила, то чьим правилам вы хотите следовать? Буду рад услышать¹.

Как говорится в одном сообщении, после его слов раздались бурные аплодисменты. Я не являюсь большим поклонником книги Карнеги, но я обожаю эту историю. Обращаясь к трудной аудитории, он действовал смело, находчиво и честно.

Однако независимо от того, чем вы занимаетесь, в один прекрасный день все равно появятся люди, которые вас возненавидят. Время от времени я встречаю людей, которым просто нравится ненавидеть или которые обижены на меня по каким-то неизвестным мне причинам. В одном университете, в котором я читал лекцию, какой-то профессор трижды прерывал меня прежде, чем я перешел ко второму слайду. Через какое-то время, смерив меня долгим взглядом и притворно громко повздыхав, он поднялся и вышел из аудитории². Мог ли я изменить что-то в своем поведении? Не думаю. Иногда вы просто не нравитесь человеку, и он получает удовольствие от своей ненависти к вам. Если бы я пытался ему понравиться, то, возможно, кто-то другой занял бы его место. Я не против того, чтобы меня ненавидели, поскольку и сам ненавижу некоторые вещи и некоторых людей. Но иногда чья-то ненависть разрушает атмосферу в аудитории и мешает другим слушателям получать удовольствие от

¹ Из книги Джайлса Кемпа и Эдварда Клэфлина (Giles Kemp and Edward Claflin) «The Man Who Influenced Millions» (Человек, влиявший на миллионы), издательство St. Martin's Press, стр. 154.

² После лекции его студенты извинились передо мной за его поведение. Как выяснилось, я был не первым, кого он так тепло принял. Позже я попытался связаться с ним, чтобы узнать, что ему так не понравилось. В ответ он предложил прислать мне какую-то из его книг, чтобы я мог «чему-нибудь поучиться».

чего-то, что им по душе. Покинув аудиторию, профессор освободил меня от необходимости обращаться к нему с просьбой замолчать или уйти. Если бы он продолжал донимать меня, мне пришлось бы это сделать. Наверное, за это мне стоит быть благодарным ему. Легко забыть, что большинство людей чувствуют себя на своих стульях как в ловушке. Если они захотят уйти, им придется встать и пробираться к проходу через колени других людей – тем самым они привлекут к себе внимание, чего просто не могут вынести. Если кому-то не нравится меня слушать, я буду счастлив видеть, как он уходит, а не сидит и отравляет атмосферу остальным людям. Я не нахожу такой поступок грубостью – наоборот, это благодеяние. Маленькая группа из 5 заинтересованных слушателей, хоть и не выглядит впечатляюще, но является на порядок лучше группы из 50 человек, которые мечтают уйти, но не уходят.

Есть еще кое-какие способы, которые помогут вам в той ситуации, когда вы напуганы и чувствуете себя не в своей тарелке. Например, можете поинтересоваться у организатора, сколько примерно человек придет на вашу лекцию и какие вопросы они могут задать. Попросите назвать имена трех приглашенных и побеседуйте с ними. Проверьте, реальны ли ваши страхи. А во время выступления не забудьте упомянуть: «Расспросив Тайлера, Марлу и Корнелиуса, которые сидят в этой аудитории, я выявил несколько основных претензий». Упомянув в своей речи имена присутствующих, вы получите одобрение аудитории. Мало кто так поступает. А если остальные слушатели не согласны с Тайлером, Марлой и Корнелиусом, они разберутся с этим самостоятельно, но уже после вашего выступления.



ГЛАВА 5

Не жуйте микрофон

В мире много глупых людей, и я уверен, что вы встречали некоторых из них. Джордж Карлин, один из ярчайших умов нашего времени, однажды заметил, что среднестатистический человек не особенно умен, но, что еще хуже, половина населения еще глупее. Самое интересное, что если я спрашиваю у большой аудитории, «Кто считает, что обладает интеллектом выше среднего?», всегда более половины присутствующих поднимают руки. Если вы действительно умнее окружающих, то ваше превосходство над ними должно вселять в вас уверенность. Однако порой даже умные совершают глупые поступки. Эйнштейн провалился на вступительных экзаменах в колледж, а Юлий Цезарь не заметил острого ножа в складках одеяния своего друга. Я не сомневаюсь, что Моцарт проливал кофе на свое фортепиано, а у Джулии Чайлд не раз подгорала индейка ко Дню Благодарения. Если учесть большое количество глупцов и умников, совершающих глупые поступки, некоторые ораторы окажутся в ряду не особо умных людей. Увы, с этим ничего не поделать. Никакое длительное обучение и подготовка не сделают человека с двумя мозговыми извилинами умным. Ведь проблема не в его способности говорить на публике, а в его неспособности мыслить. Об этом редко говорят, но некоторые люди никогда не станут хорошими ораторами. Пока они не найдут человека, который будет думать за них, они будут обладать лишь половиной (в лучшем случае) тех умений, которые необходимы оратору.

Даже умные люди, работая над презентацией, могут быть настолько одержимы вопросами стиля, что полностью забывают о сути. Они заботятся об образцах слайдов, о фотографиях, видеоклипах, шрифтах, одежде, прическе и т. п. и забывают о самой трудной и важной части работы – о тщательном обдумывании тезисов того, о чем они собираются говорить. Вряд ли можно стать красноречивым оратором, создавать прекрасные слайды, иметь обширный словарный запас и безупречную дикцию, если человеку нечего сказать. Или, если ему есть что сказать, но это неточная, неверная, практически непригодная и бесполезная для данной аудитории информация. Я не могу сказать, что такие люди – идиоты, но во время подготовки они растрачивают большую часть своей умственной энергии на решение каких-то второстепенных проблем. Большинство неудачных презентаций, которые я видел, страдали не качеством речи, слайдов, графики и многого другого, на чем люди обычно застревают. Они страдали отсутствием мысли.

Процессу мышления мешают многие факторы, и одним из наиболее распространенных является известная легенда о Линкольне, написавшем Геттисбергскую речь на обратной стороне конверта. Часто эту историю рассказывают для того, чтобы показать ум Линкольна – мол, человек написал одну из величайших речей всех времен в поезде за ка-

ких-то несколько минут. Многие люди, вдохновленные этой историей, пренебрегают подготовкой своего выступления – они просто выбегают на сцену и импровизируют, следуя примеру великих лидеров и мыслителей. Из истории о Геттисбергской речи многие делают ложный вывод о том, что Линкольн думал о проблемах, затронутых в этой речи, только в те минуты, когда писал ее. Получается, раньше он никогда не размышлял об ужасах гражданской войны, не задумывался о важности человеческих жертв и о будущем Соединенных Штатов – до той самой минуты, когда решил написать слова Геттисбергской речи на подвернувшемся под руку конверте. Эта байка настолько очаровательна, что лишь немногие помнят о годах, которые Линкольн потратил на размышления об этих сложных вопросах, о его долгих дебатах с оппонентами и яркими противниками и о написанных им кипах писем и речей. Все это помогло ему отшлифовать свои мысли и ясно изложить свои взгляды в те самые минуты в поезде.

Добавлю, что история с конвертом, скорее всего, является вымыслом. Дейл Карнеги, который много лет изучал биографию Линкольна, писал о Геттисбергской речи¹:

Он (Линкольн) проводил оставшуюся часть того вечера, пытаясь добавить к своей речи «еще один штришок». Он даже отправился в соседний дом, в котором остановился госсекретарь Уильям Сьюард, и вслух прочитал свою речь, чтобы выслушать его замечания. На следующий день после завтрака он все еще продолжал отшлифовывать речь и работал над ней до тех пор, пока не раздался стук в дверь и ему не сказали, что пора занять место в процессии.

Любой хорошей публичной речи предшествуют долгие приватные размышления. Несмотря на глубокий ум Джона Кеннеди, речи для него писали специально нанятые люди. Скорее всего, именно их перу принадлежит его знаменитое высказывание «Не спрашивай, что твоя страна может сделать для тебя. Спроси себя, что ты можешь сделать для нее»². То же самое можно сказать о Рональде Рейгане, Бараке Обаме, многих президентах корпораций и известных ораторах. Работа специалистов

¹ Дейл Карнеги (Dale Carnegie) «Public Speaking for Success» («Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично»).

² Эта мысль появлялась в речах других людей, выступавших еще до Кеннеди, и неизвестно, повторил ли он ее сам, или это сделали его спичрайтеры. Так, например, Оливер Венделл Холмс 30 мая 1884 г. говорил: «Мы не решаемся спросить у страны, что она сделала для каждого из нас и спросить у себя, что мы можем сделать для нее в ответ». Подобное легкое перефразирование и использование в своих речах мыслей других людей – довольно распространенное явление (как и перевираание цитат).

по написанию речей главным образом заключается в том, чтобы превратить черновые идеи в четкие тезисы. Это значит, что различие между вами и Джоном Кеннеди или Мартином Лютером Кингом состоит не в речевых способностях, которые все мы используем ежедневно сотни раз, а в способности думать и превращать «сырые» мысли в ясные и четкие идеи. Для того чтобы высказать свою точку зрения, преподавать урок или вызвать у людей определенные эмоции, необходимо много думать, и начинать думать нужно задолго до того, как встанешь за трибуну и начнешь говорить. Однако мы не видим процесса мышления, и даже если бы увидели, он был бы нам не очень интересен. Мы лишь слышим речь, и нам кажется, что мышление осуществляется само собой, как по волшебству.

Независимо от темы вашего выступления существуют несколько причин, по которым люди придут вас слушать. Подготавливая свою речь, поставьте перед собой цель удовлетворить все перечисленные ниже потребности. Люди приходят слушать оратора, потому что:

1. Хотят чему-то научиться.
2. Хотят обрести вдохновение.
3. Хотят развлечься.
4. Имеют некую потребность, которую, по их мнению, вы можете удовлетворить.
5. Хотят встретить других людей, заинтересованных в данной теме.
6. Хотят обрести позитивный опыт, которым можно поделиться с другими.
7. Их заставили прийти начальники, родители, преподаватели или супруги.
8. Прикованы наручниками к стульям и давно не выходили из этой аудитории.

Только дурак может говорить в течение часа и не удовлетворить ни одну из этих потребностей. Многие ораторы удовлетворяют одну или две – по крайней мере, случайно. Однако вдумчивый оратор – не отличающийся исключительным красноречием и не обладающий магическими силами, но старающийся дать аудитории что-то полезное – может говорить всего 30 минут и безупречно справиться с первыми шестью задачами. Он закончит свою речь рано, и все слушатели будут свободны и удовлетворены (включая тех, кто сидит в аудитории по причинам 7 и 8).

Многие ораторы приносят организаторам конференций свои биографии, в которых подробно рассказывают о том, каких успехов они достигли в управлении компаниями, работе с командами, получении ученых степеней и написании книг, а также приводят другие доказатель-

ства того, что они очень полезны для окружающих. Если они так умны и талантливы, как написано в их резюме, то должны внимательно и серьезно относиться к тем причинам, по которым люди приходят их слушать. Но взяв в руки микрофон и начав говорить, они позволяют себе стать центром внимания и забывают о том, каковы должны быть приоритеты.

Другими словами, если ваше выступление длится один час и вас слушают 100 человек, то вам посвящено 100 часов человеческого времени. Если вы не можете потратить 5–10 часов на то, чтобы подготовиться к выступлению, обдумать его, как можно лучше подстроить его под потребности слушателей, то о каком уважении ко времени, потраченному на вас слушателями, может идти речь? Если ваши 5 часов важнее, чем их 100 часов, то ваше эго больше, чем вся солнечная система. И нет сомнений в том, что как только вы окажетесь на сцене, ваше неуважение к слушателям и их времени даст о себе знать.

На крупной конференции в феврале 2009 г. я слушал лекцию одного известного руководителя, выступавшего перед аудиторией в несколько сотен человек. На какой-то минуте своего выступления он вдруг погрузился в загадочное молчание и начал листать свои бумаги. Наконец, он признался, что запутался в своих собственных записях¹. Это произошло потому, что в какой-то момент он перестал следовать этим записям. Взволнованный, он извинился перед слушателями и пообещал, что этого больше не повторится. Он сделал одно открытие и рассказал о нем слушателям – оказывается, невозможно одновременно импровизировать и следовать подготовленному тексту. Его речь занимала 20 минут, и если бы в предшествующие недели он потратил 20 минут на подготовку, то мог бы сделать это открытие раньше, до своего выхода на сцену. В процессе подготовки он смог бы определиться с главными пунктами своего доклада и не тратить время слушателей на то, чтобы сделать с их помощью свое открытие.

Слушатели очень снисходительны. Они хотят, чтобы оратор выступил хорошо, и игнорируют многие внешние проблемы. Но простят ли они оратора, который не продумал тщательно основные тезисы, сознательно пренебрег собственным материалом и в результате запутался в нем? Во многих профессиях подобная неподготовленность недопустима. Представьте себе, что хирург, оперирующий ваш мозг, внезапно остановился и попросил вас напомнить ему о цели операции. Если вы не знаете, зачем вы вышли на сцену, то аудитория вам не поможет.

¹ Нет ничего предосудительного в том, чтобы использовать свои записи и говорить о них слушателям, но только в том случае, если вы очень хорошо читаете свою речь.

На профессиональном жаргоне ораторов данная ситуация называется *«жеванием микрофона»*. Она начинается, когда аудитория теряет уверенность в том, что ее потребности будут удовлетворены оратором. Все перестают слушать. Это никогда не происходит из-за некачественных слайдов, технических проблем или опечаток и даже на мгновение сбившегося оратора. Это происходит, когда оратор далеко отклоняется от того, что интересует аудиторию. В такой момент слушатели понимают, что можно спокойно помечтать, поиграть в «Косынку» на мобильном телефоне или просто встать и уйти – люди осознают, что могут использовать свое время лучше, чем предлагает оратор.

Когда дурак «жует микрофон», это в порядке вещей. Но когда умный, интересный человек, у которого есть в запасе потрясающие истории и мысли, не может удержать внимание аудитории в связи с тем, что недостаточно подготовился, это настоящая трагедия. В тот день в феврале 2009 г. аудитория была полна энергии и надежд – существовали тысячи потенциальных связей между людьми, идеями и эмоциями. Но вся энергия была растратчена впустую, потому что оратор забыл о своей аудитории. Я веду речь даже не о репетициях. Репетиции тоже важны, но если человек может потратить часы и при этом все равно выступить неудачно, то репетиций недостаточно. Ваша цель – использовать время для подготовки так, чтобы как можно лучше продумать свою речь. Ваше выступление должно удовлетворить потребности большинства слушателей, несмотря на все те ошибки, которые вы можете совершить, стоя на сцене.

Чтобы основательно подготовиться к выступлению, вам необходимо следовать четырем рекомендациям:

1. **Четко озвучьте вашу позицию в теме выступления.** Все речи и презентации отражают определенную точку зрения, и вы должны знать свою точку зрения. Если вы не знаете свою тему достаточно хорошо, чтобы иметь собственное мнение, решите эту проблему заблаговременно. Даже фраза «Есть пять моментов, которые мне нравятся» представляет собой четкую позицию, так как помимо этих пяти моментов существует бесконечное множество других, которые вам не нравятся. Человек, не имеющий четкой позиции по конкретному вопросу, может сказать примерно следующее: «Я знаю, что за то время, которое у меня есть, я могу рассказать вам обо всем на свете, но, поскольку я понятия не имею, что вам интересно и что я говорил бы, если бы у меня было меньше времени, вы получите кучу словесного мусора – непродуманного, малопонятного и трудно выразимого словами». Когда я вижу скучного оратора, мне всегда хочется спросить его: «Какую речь вы хотели прочитать на самом деле?» или «Что вы

на самом деле хотели сказать?». Создается такое впечатление, что кто-то запретил ему читать речь, которую люди пришли услышать.

2. **Хорошо подумайте о специфике вашей аудитории.** Выясните, почему эти люди придут слушать вас, какие у них потребности, какими фоновыми знаниями они владеют, сторонниками каких теорий являются и какие изменения они хотят увидеть в мире после прослушивания вашей лекции. Если у вас нет времени на то, чтобы изучить как следует предмет, о котором вы будете говорить, то изучите хотя бы аудиторию. Может оказаться, что как бы мало вы ни знали о предмете, вы знаете о нем больше, чем ваша аудитория.
3. **Сформулируйте основные тезисы своего выступления как можно лаконичнее.** Если объяснение вашей точки зрения занимает 10 минут, то здесь явно что-то не так. Тезисы – это утверждения. Для обоснования тезисов используются аргументы. Каждый тезис должен быть сжат до одного компактного интересного предложения. Аргументы могут быть длиннее, но когда вы излагаете их, люди не должны путаться в них и терять из виду тезис. Посредственная презентация представляет четкие тезисы, но запутанные и неинтересные аргументы. Самая же ужасная презентация – та, которая не проясняет даже тезисы.
4. **Продумайте контраргументы, которые могут привести умные, квалифицированные слушатели.** Если вы не знаете разумных контраргументов для каждого из своих тезисов, значит, ваши тезисы недостаточно продуманы. Например, если в своей презентации вы рассказываете о том, что нужно есть больше сыра, то вы должны знать, как минимум, Анти-Сырную Декларацию Америки¹, в которой сказано, что нужно есть меньше сыра.

Наиболее быстрый способ выполнить все четыре рекомендации – начать с сильного и броского заголовка. Заголовки обычно привлекают мало внимания, но на ваших слайдах заголовок будет идти первым. И если вы выступаете на каком-то крупном мероприятии или конференции с большим количеством докладчиков, то именно по заголовку презентации люди будут судить, стоит ли им идти на вашу лекцию. Большинство ораторов дают своим презентациям скучные, безжизненные названия. Это шаг в бездонную пропасть утерянных возможностей. Заголовок разделяет всю вселенную на две части: на то, о чем вы будете говорить, и на то, о чем не будете. Существует миллион способов придумать заголовок, но большинство из них банальные. Если вы не можете

¹ Это вымышленный документ, так что не утруждайте себя поисками в Интернете. Или, если вы мечтаете устроить анти-сырную революцию, то можете написать такую декларацию сами.

найти изящный способ подчеркнуть свою тему, то велика вероятность того, что вы не найдете и подходящих тезисов. Если бы у вас был только один тезис, каким бы он был? Его и должен передавать ваш заголовок.

Даже если босс заставляет вас дать какое-то скучное название вашему докладу, не используйте это название в самом начале. Придумайте «рабочее» название – такое, которое, по вашему мнению, хочет услышать ваша аудитория или которое дает ясное представление о том, что вы собираетесь рассказать. Организационные презентации, с помощью которых сотрудники вносят поправки в свою работу, – это настоящая трагедия. Каждый из сотрудников ненавидит скучный стиль изложения остальных, но сделать свою собственную презентацию чуть интереснее не хочет. Если вы назовете свою презентацию «Хорошо, плохо и наша роль в том и этом», ее краткость и полезность совещания в целом значительно повысятся.

В подтверждение вышесказанному приведу пример. Скажем, я согласился читать лекцию под названием «Творчество для начинающих». Я уже настроился на провал и морально к нему подготовился. Как я могу рассказать все то, что начинающему необходимо знать о творчестве? Нужно ли слушателям знать сразу все? Если рассказывать им все, это будет нудно и займет целую вечность. Хорошая лекция не должна быть всеобъемлющей – это неправильный формат. С таким же успехом я могу шесть часов подряд читать кому-нибудь словарь. Люди хотят услышать мнение, понять точку зрения. Хороший оратор или преподаватель дают им это.

Наилучшим названием будет «Как творчески подойти к скучной работе» или «Зеленые яйца и мозговой штурм: как научиться творчеству, читая Доктора Сьюза¹». Даже если я буду использовать старое, избитое и неконкретное название, например «Мгновенное творчество за пять минут в день», с самого начала я буду знать, что нужно моей аудитории и что она ожидает услышать. Я четко обозначаю границы тех вопросов, которые буду освещать. Это определяет успех любого оратора и любого выступления. Интересным и оригинальным способом обозначив свою тему, оратор облегчит дальнейший процесс мышления, сделает его более увлекательным, а его выступление будет отвечать требованиям аудитории, которая придет его слушать.

Тем не менее ораторы не любят интересные заголовки, потому что... я даже не знаю, почему. У некоторых это просто одно из проявлений страха перед публичными выступлениями. Их защитная реакция так сильна, что они следуют старому рецепту, который действует на нас как

¹ Теодор Сьюз Гейзель (доктор Сьюз, Dr. Seuss) – американский детский писатель и мультипликатор. – *Прим. перев.*

снотворное. Они используют все известные им факты, профессиональный жаргон, всевозможные диаграммы. Их целью не является ясное и доходчивое выражение чего-либо (они не хотят, чтобы кто-то из слушателей мог к чему-то придраться и задать вопросы). Возьмем, например, такое название: «Управление рисками. Вводный курс». Выпускники колледжей по опыту знают, что курсы с названием «вводный» всегда скучные. Они разрабатываются скорее для того, чтобы усыпить слушателей, а не развлечь их. И, что хуже всего, в колледжах студенты посещают эти курсы не потому, что хотят, а потому что их обязывают. Назвав свою презентацию «<Ваша тема>. Вводный курс» в надежде привлечь этим слушателей, вы забываете о том, какими скучными были для студентов все подобные курсы в истории человечества.

Рассмотрим простой заголовок «Пять главных вопросов и ответов о X». Я уверен, что если взять любого логически мыслящего человека и поручить ему подготовить презентацию на эту тему для какой-то организации, то он хорошо справится с задачей. Даже если он ничего не знает о X, он может провести небольшое исследование среди своей аудитории, узнать распространенные вопросы, затем проконсультироваться со специалистами этой организации и найти соответствующие ответы. После этого останется лишь изложить результаты работы в своей презентации. У вас всегда есть возможность провести небольшой опрос среди людей, которые придут на презентацию. Это поможет вам выбрать направление, опираясь на факты, а не наугад. Если представить, что презентация – это товар, то имеет смысл провести исследование потребителей. Нет закона, который запрещал бы вам изучать потребности людей, которых вы ожидаете увидеть на своей презентации, и адаптировать свой материал к их запросам.

Вы можете выбрать любое из приведенных ниже названий и, отталкиваясь от него, подготовить сильную презентацию:

- Пять основных проблем с <ваша тема>, и как их решить
- Почему <ваша тема> прогорает, и что с этим делать
- Мои ошибки в работе над <ваша тема>, и чему я научился
- Часто задаваемые вопросы о <ваша тема> и блестящие ответы на них
- Правда о <ваша тема>, и как она может помочь вам
- <Ваша тема>: кратчайшие пути и ловкие ходы, известные только экспертам
- Пять причин, по которым вам выгодно дать мне <ваша тема>
- Почему <ваша тема> навсегда изменит вашу жизнь. Бесплатно. Прямо сейчас

Если у вас есть интересное название, даже если вы не уверены, что дотягиваете до него, ваша задача лишь подобрать подходящие тезисы, которые соответствовали бы названию.. Устройте мозговой штурм: возьмите листок бумаги и напишите на нем все свои мысли по данной теме, даже самые необычные и поверхностные. Допустим, я выбрал для своей презентации такое название: «Как употребление сыра может спасти вам жизнь» (это нелепая мысль, и я об этом никогда не думал, но на этом примере я покажу, как с помощью обычного мозгового штурма – без каких-либо серьезных исследований – можно подготовить почву для интересного выступления). На листке я напишу примерно следующее:

- Сыр вкусный. – Кто не любит сыр? Мой дядя ненавидит сыр. Как узнать, какой процент людей не любят сыр?
- У сыра забавные названия, вызывающие улыбку, – «Хаварти», «Мюнстер» и «Манчего»!
- Сыроплет, пропагандист сыра. – Тоже смешно звучит.
- В сыре много кальция и витаминов – Так ли это? А как насчет высокого содержания жира?
- Людям необходимо получать удовольствие от пищи и жизни... в гедонизме есть польза. – Убивал ли сыр кого-либо? Были ли несчастные случаи из-за сыра? Смерть от сыра? Откуда в швейцарском сыре берутся дырки? Швейцарский сыр похож на терку для сыра, что странно. Что будет, если попытаться натереть швейцарский сыр на терке? Наверное, ничего хорошего. Надо выяснить.
- Изучать сыр – значит, изучать пищу в целом. – Липовое заявление. Почему бы не начать говорить «сырное» вместо «липовое»?)
- Американский сыр – это пародия на сыр. Кто придумал название «Вельвеета»? Вельвет и сыр – несовместимые вещи. А что это за желтое пластилиновое вещество, которым поливают кукурузные чипсы в кинотеатрах и выдают за сыр?
- Макароны с сыром. Почему это блюдо так популярно в США? Было ли оно популярным до появления Крафт Фудс? Почему никого не беспокоит монополия Крафт Фудс на рынке макарон с сыром?
- А как же люди, не переносящие лактозу? Что я им скажу?
- Могут ли люди заказать сыр по Интернету? Существуют ли интернет-ресурсы, где написано, почему нужно любить сыр и как заказать его на дом?

Ваш заголовок и этот список являются *макетом* презентации – черновым наброском того, о чем вы будете говорить и какие тезисы будете освещать. Покажите этот макет своим коллегам по работе, друзьям или даже потенциальным слушателям и спросите у них, как можно улуч-

шить его. Если у вас нет друзей и все ваши сотрудники вас ненавидят, займитесь поиском информации в Интернете. Дополните и детализируйте свой список; добавьте в него как можно больше вопросов и идей. Не думайте о том, как доказать те или иные утверждения, как ответить на вопросы, не думайте даже о том, согласны ли вы с тем или иным утверждением или нет. Просто составьте обширный, детальный, и, что самое важное, интересный список. Если в нем будет 10 пунктов – хорошо, если 15 – отлично, ну а если 20 – то вы просто рок-звезда. В любом случае отложите этот список в сторону, похвалите себя и наградите кружкой пива. Да, да – именно так: оставьте его и займитесь чем-нибудь другим, никак не связанным с вашей презентацией и этим списком.

Я понимаю, что это странная рекомендация, особенно если у вас еще не готовы слайды или вы слишком долго ждали этой главы (тем более, вам нужно отдохнуть от данной книги и пойти попить пиво). Но если вы хотите, чтобы ваша презентация была на должном уровне, вам нужно перевести дух и на какое-то время оставить свои наработки. Не смотрите на них и даже не вспоминайте. Только в этом случае, вернувшись к списку, вы сможете оценить изложенные ранее идеи не как человек, гордый тем, что написал их, а как менее пристрастный и более критичный человек, то есть как один из тех, кто будет сидеть в аудитории. Проанализируйте, внесите улучшения и повторите процесс.

Наконец, оцените каждое из утверждений в списке на предмет вашей уверенности в нем. Вы можете обнаружить, что два тезиса противоречат друг другу или что одно утверждение вытекает из другого. Возможно, в процессе работы вам придет в голову более оригинальное название для презентации. Отлично. Зачеркните старое и напишите новое. Теперь, когда вы проделали подготовительную работу, вы знаете о теме гораздо больше, чем раньше, поэтому вам легче отразить в названии свою позицию.

Приложив некоторые усилия, вы сможете получить пять наиболее важных, интересных и четко аргументированных утверждений, а также множество непонятных, коряво сформулированных и недоработанных идей. Если разница между качественным материалом и некачественным хорошо прослеживается, разделите их чертой. В моем дурацком примере с сыром макет для презентации будет выглядеть примерно так:

1. Сыр универсален. – Сыру около 4000 лет. Это натуральный, органический молочный продукт. Существуют ли страны, в которых не едят сыр? А страны, в которых не пьют молоко?
2. В Америке у сыра плохая история и неважная репутация. – Появляются различные пародии на сыр, такие как «Вельвеета», «Американский сыр» и эта загадочная пластилинообразная несырная суб-

станция, которую наносят на кукурузные чипсы в кинотеатрах. Почему это происходит? Может, существует какой-то тайный заговор против сыра?

3. Сыр принадлежит к числу самых многообразных и разносортных продуктов (5 000 блюд из сыра, сиксиллиард сортов¹, плавленый сыр/твердый сыр, и т. д.).
 4. Торговцы сыром превосходно разбираются в сыре и могут сочетать его с любым другим продуктом. – Если вы любите вино, то откроете для себя еще больше сочетаний и новых вкусов.
 5. Движение «слоуфуд» («медленная еда»): медленное принятие пищи способствует снижению стресса и увеличению продолжительности жизни. Сыр поможет в этом – его можно есть без спешки, наслаждаясь приятным вкусом.
-
6. Сыр вкусный! – Кто не любит сыр? Что не так с этим человеком?
 7. У сыра забавные названия, вызывающие улыбку, – «Хаварти», «Мюнстер» и «Манчего».
 8. Изучать сыр – значит, изучать пищу в целом.
 9. Макароны с сыром. Почему это блюдо так популярно в США? Было ли оно популярным до появления Крафт Фудс?
 10. Могут ли люди заказать сыр по Интернету? Существуют ли интернет-ресурсы, где написано, почему нужно любить сыр и как заказать его на дом?

Этот простой план выступления будет вам очень полезен. Это ваш идейный фундамент, который поможет устоять на ногах, что бы вы ни делали во время своей презентации. Имея такой план, нельзя «жевать микрофон». Теперь, какие бы слайды, фотографии или видеоклипы вы ни использовали, ваша презентация будет иметь простую и четкую структуру, проясняющую, что вы делаете и зачем. В ходе выступления общая схема может слегка измениться, но, тем не менее, вы будете знать основные моменты, которые необходимо затронуть. Так, если вы сбились и что-то забыли, если ваш ноутбук взорвался или ваши записи стали неразборчивыми, обратитесь к плану. Пробежав по нему глазами и озвучив тезисы, вы сможете с достоинством выйти из самой сложной ситуации.

¹ Мой друг и прилежный литературный редактор Марлоу Шэффер настоял на том, чтобы я указал, что сиксиллиард – это не настоящее число. В действительности, согласно сайту <http://cheese.com>, в настоящее время существует 670 сортов сыра.

В наше время многие пренебрегают составлением подобных планов. По их мнению, такие планы слишком просты и старомодны, они втискивают речь в жесткие рамки и ограничивают все разнообразие идей строгой двухмерной иерархией. Многие предпочитают использовать менее жесткие и более современные и модные формы организации процесса мышления, такие как интеллект-карты или раскадровку. Эти способы проповедуют некоторые занимательные книги, такие как «Presentation Zen» («Презентация в стиле дзен») Гарра Рейнольдса¹ и «Slide:ology: The Art and Science of Creating Great Presentations» (Слайдология: искусство и наука создания лучших презентаций) Нэнси Дуарте (Nancy Duarte). Попробуйте разные способы организации творческого процесса и выберите наиболее эффективный и приемлемый для вас.

Однако в любом случае у вас должен быть план того, о чем вы будете говорить. Все презентации делаются в повествовательной форме, а любое повествование должно быть последовательным. Даже если ваши тезисы представлены в виде рисунков, историй или кукольных спектаклей, они должны быть связаны между собой в единый сюжет, имеющий определенную ценность для аудитории. При этом ваше повествование должно выполнять обещание, данное вами в заголовке. Схема, наподобие представленной выше, – это простейшая сюжетно-тематическая структура, от которой легко отталкиваться. Она проста для запоминания. Вы даже можете показать ее на слайдах, чтобы слушатели знали об этапах выступления². И даже если вы потратите 20 часов на создание великолепных слайдов, а кто-то из переднего ряда убежит после второго слайда, прихватив с собой ваш ноутбук, у вас останется план, на который вы всегда сможете опереться. Конечно, выступление будет не настолько блестящим, как вам хотелось бы, но оно будет сделано на совесть. На интеллект-карты, раскадровку или что-то другое опереться гораздо сложнее, если, используя эти приемы, вы не пришли к единому простому плану.

В своих выступлениях я, как правило, прибегаю к слайдам. Мне нравится использовать для иллюстрации своих утверждений картинки и клипы, но я не боюсь того, что что-то может сломаться или не сработать. Тщательно продумав все свои тезисы, я смогу представить их аудитории в любом случае, даже если что-то помешает мне сделать это так,

¹ Гарр Рейнольдс «Презентация в стиле дзен. Дизайн, разработка, проведение и примеры». – Пер. с англ. – Вильямс, 2009.

² Отрицательный момент такой откровенности в том, что вы потеряете элемент сюрприза, а это очень полезное свойство, помогающее сделать презентацию интересной. Но, с другой стороны, вы обретете ясность и доверие, а это тоже немало стоит.

как я планировал. Если я свободно владею материалом, то смогу «рассказать» свои слайды в форме историй или анекдотов. В сущности, разрабатывая четкий план, содержащий аргументированные тезисы, я одновременно выстраиваю в уме три версии своей презентации: блиц-резюме (название), пятиминутная версия (прочтение каждого тезиса и краткая его аннотация) и полная версия (со слайдами, видео и другими вспомогательными материалами, служащими для иллюстрации и подтверждения тезисов).

Ни для кого не секрет, что ораторы, работающие без слайдов, как правило, придерживаются небольших схем и сжатых планов. Марк Твен, Уинстон Черчилль и Франклин Рузвельт, читая свои часовые речи, опирались на краткие планы, состоящие из 5 или 6 пунктов – под каждым из пунктов часто было написано всего несколько слов. Если вы заблаговременно продумаете свою речь, то для того, чтобы вспомнить ее, вам понадобится один маленький листок бумаги, а все остальное произойдет само собой (рис. 5.1).

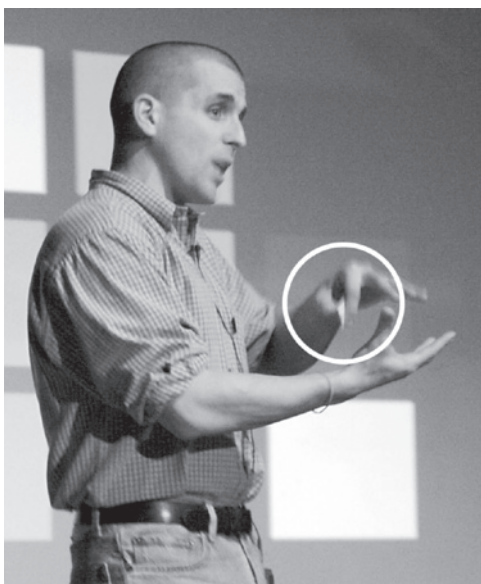


Рис. 5.1. Это не фото из полицейского архива.

Когда я выступаю без слайдов, как, например, на публичных лекциях Ignite! в Сиэтле в 2006 г., я часто использую маленький листочек, меньше почтовой открытки, на котором изложены пять основных пунктов моего доклада

Может оказаться так, что если вы выберете хорошее название и хорошо знаете предмет выступления, то, как и Линкольну, вам не придется много работать, чтобы выполнить обещание, отраженное в названии. И, конечно, если вы такой же великий оратор, как Линкольн, вам необязательно придумывать интересное название, для того чтобы блестяще выступить. Геттисбергская речь называется «Геттисбергская речь», потому что Линкольн вообще не дал ей никакого названия (наверное, его дал какой-нибудь историк, который думал примерно так: «Так... Он был в Геттисберге и читал там речь. Следовательно...»). Но помните, что Линкольн все-таки был президентом Соединенных Штатов и мог собрать толпу слушателей в любом месте и в любое время. Если вы еще не стали настолько известным, что люди приходят на ваши выступления просто из-за вашего имени или вашего знаменитого цилиндра, помните о том, что вам придется много работать. Чем больше усилий вы приложите для ясной и четкой формулировки своих тезисов, тем легче будет для вас решение всех остальных вопросов, связанных с публичным выступлением.

Фотографии, которые вы не ожидали увидеть

На большинстве фотографий ораторы изображаются на сцене, в центре всеобщего внимания. Но много интересного происходит «за кулисами», вдали от зрителей и света прожекторов. На следующих нескольких страницах вы найдете фотографии и краткие истории, о которых, по моему мнению, вам будет интересно узнать.



Это фото, сделанное в кофейне Starbucks, отражает представление о том, каково приходится оратору, который едет на место своего выступления и по пути невольно застревает в каком-нибудь малоинтересном месте. В переездах с места на место мало романтики – они напоминают турне рок-группы. Даже если вам предстоит выступать в каком-нибудь чудесном городе, к примеру в Москве или Токио, большую часть путешествия вам приходится ждать в серых и унылых местах, через которые необходимо пройти, чтобы попасть в интересное место. Путешествие в одиночку имеет ряд плюсов, но одинокое ожидание в пустынном аэропорту определенно к ним не относится.

Это фото было сделано в Ванкуверском Международном Аэропорту в 6.30 утра. Я жду рейса домой, который должен отправиться в 7.30. В такую рань в аэропорту была открыта только Starbucks. Поскольку ничего не происходило и делать было нечего, я попытался немного поработать. Если вы приглядитесь повнимательнее, то вы увидите, что в итоге я нарисовал несколько совершенно бессмысленных закорючек.

Однако путешествие – отличный способ найти новые темы, поэтому я часто делаю наброски во время поездок и перелетов. Как видно на фото, я использую для этих целей записные книжки Moleskine. Я никогда не выхожу из дома, не захватив записную книжку, и возле моего стола лежат кипы исписанных блокнотов с идеями. Я листаю их, когда заканчиваются мысли.



Настройка аппаратуры порой гораздо сложнее, чем само выступление. Кафедры редко бывают так хорошо оборудованы, как, например, в главном корпусе Microsoft. Там есть устройства для управления освещением, миниатюрный нагрудный микрофон и два микрофона для слушателей. В левом нижнем углу кафедры расположен ящик с ручками, клейкими листочками Post-It и другими канцелярскими принадлежностями, потребность в которых ораторы часто обнаруживают в самую последнюю минуту.

Но это далеко не все. На тот случай, если поблизости не будет техника или если техник плохо разбирается в своем оборудовании, я вынужден сам разобраться, как все это работает. А по закону подлости корпоративная аудио- и видеоаппаратура никогда не бывает легкой в освоении. Именно из-за своей параноидальной боязни разбираться с новым оборудованием я предпочитаю использовать личный ноутбук. Если мой ноутбук взорвется, в этом буду виноват только я. Я лучше буду винить самого себя, чем полностью полагаться на незнакомого мне техника, которого, возможно, только вчера приняли на работу и который понимает еще меньше, чем я.



Я несколько лет проводил экскурсии по архитектурным памятникам Нью-Йорка. Этот вид публичных выступлений сопряжен с дополнительными трудностями. Одно дело – терпеть выскочек и критиканов в собственной аудитории, и совсем другое – бороться со всевозможными отвлекающими факторами, создаваемыми городскими такси, автобусами и отбившимися от своих групп туристами (которые принимают вас за своего гида). После такого опыта чтение лекции в обычной аудитории становится намного легче.

На Таймс-сквер, которая изображена на фото, удержать внимание слушателей дольше 30 секунд – без микрофона и слайдов – уже немалое достижение. Если подсчитать, сколько человек на этом фото слушают экскурсовода, а сколько глазеют по сторонам, то окажется, что я неплохо справляюсь. Это я в центре.



Даже когда я на своем коньке, когда все идет ровно и гладко, в аудитории всегда найдутся люди, которые будут заниматься какими-то посторонними делами. Я не виню их. Просто такова человеческая натура.

Посмотрите, каким маленьким я кажусь в поле зрения этого парня. На таком расстоянии мне довольно сложно составить конкуренцию экрану его ноутбука, который расположен прямо перед ним, или хорошенькой девушке, сидящей в соседнем ряду. Перед началом выступления посидите на «дешевых местах». Подумайте о том, как много энергии вам нужно проецировать в зал, чтобы не выглядеть на сцене как зомби.



В 2007 году я получил электронное письмо от женщины, которая нашла в эссе, размещенном на моем веб-сайте, несколько опечаток. В благодарность я предложил отправить ей экземпляр одной из моих книг. Она отказалась, объяснив, что живет в Австралии, а это очень далеко. Но... ха!.. я сказал ей, что я планирую в следующем месяце лететь в ее замечательную страну и читать там лекцию, поэтому могу лично передать ей книгу. Оказалось, что она собирается идти на ту же самую конференцию, на которой я буду выступать. Проблема в том, что она очень застенчива, поэтому найти ее будет проблематично. Я попросил ее не беспокоиться об этом – у меня есть свои способы.

Что же я сделал? Просто я начал свою программную речь с того, что рассказал присутствующим эту историю. Она вызвала одобрение публики и взрыв аплодисментов. Моя знакомая, улыбаясь, подошла к сцене, и я передал ей книгу.



Меня приглашают выступать в самых разных странах мира и часто встречают как особого гостя. Иногда я встречаюсь с известными и интересными людьми, нередко присутствую в качестве почетного гостя на вечеринках и банкетах, проходящих по окончании мероприятия. Но чаще всего моя ночная жизнь в поездках проходит именно так, как изображено на этом фото (только пейзаж меняется).

Но в тот день в Чикаго боги путешествий благоволили ко мне. После успешной лекции в университете ДеПол я спрятался от холодной и дождливой февральской ночи, поднявшись в номер-люкс 614 гостиницы Монако, и прекрасно поужинал с отличным вином в компании своего друга по имени Фитц. Приехав в свой любимый город, сидя на подоконнике гостиничного номера, я написал большую часть 3 главы этой книги. В 1.15 я немного развлекся, наблюдая из окна, как полицейские арестовали пьяного вора у магазина Севен Элевен через дорогу – там, где я незадолго до этого покупал провизию.



Если убрать все поверхностные элементы публичного выступления, такие как слайды и раздаточный материал, то оно станет более натуральным и дружеским. Перед вами стоит просто человек с идеями. Тысячелетиями публичные выступления были именно такими. Существуют веские причины тому, что актеры-комики редко используют слайды и бутафорию – все это мешает установлению контакта с аудиторией. Именно поэтому я люблю такие форматы презентаций, как «Печа Куча» (блиц) и «игнай!» (зажигай!). Правила на таких мероприятиях иные: пять или шесть минут на речь, автоматический показ слайдов или же полное их отсутствие. Эти форматы выступлений заставляют оратора рисковать. Он становится легко уязвимым, а это всегда подогревает интерес аудитории. Более того, ораторы вынуждены вырезать из текста выступления все лишнее.

Это фото было сделано на конференции Gnomedex '08 в Сиэтле, штат Вашингтон, во время послеобеденной лекции в формате «игнай!». В тот день я выступил неважно. Однако опыт выступления в новом, необычном формате или по какой-либо новой теме всегда учит меня чему-то, что я смогу взять на вооружение в следующий раз.



В просторных пустых помещениях есть что-то изнуряющее. Они напоминают кладбища. Я никогда не знаю, сколько людей придет меня послушать, поэтому, чем больше аудитория, тем выше для меня ставка. Когда я прихожу, аудитория всегда еще пустует. По ней хожу только я, парни из технического обслуживания (это всегда мужчины) и, если повезет, организатор, который пришел, чтобы помочь мне устроиться.

Довольно интересно, как от аудитории к аудитории меняется вид, открывающийся с трибуны оратора. Иногда место, где я стою, отделяют от рядов слушателей почти 6 метров. Эти фотографии я сделал для того, чтобы показать вам, что я вижу, когда стою за трибуной.



Это те же самые аудитории, что и на предыдущей фотографии, но теперь они уже полны народу. Я сказал слушателям, что если они встанут и сделают счастливые лица, я опубликую эти фото в своей книге. И я сдержал свое слово.

Слева направо, сверху вниз: Конгресс Международной ассоциации аналитической психологии, Беллвью, шт. Вашингтон; конференция Adaptive Path MX, Сан-Франциско, шт. Калифорния; конференция Waterloo UX в компании RIM, Уотерлу, шт. Онтарио; конференция T4G в Научном Центре Торонто, Торонто, шт. Онтарио; офис Microsoft Corporation, Редмонд, шт. Вашингтон; конференция Ignite! Seattle, King Kat Theater, Сиэтл, шт. Вашингтон.



ГЛАВА 6

Как не надоест людям

Перед началом каждого фильма, каждого симфонического концерта и каждой лекции наступает момент, когда весь зал замирает. Все разговоры и перешептывания стихают, и все зрители почти одновременно погружаются в тихое ожидание того, что будет происходить на экране или на сцене. Это называется «затишьем аудитории», но, по сути, в этот самый момент и рождается аудитория. Двести человек с совершенно разными мыслями и идеями впервые превращаются в одно целое, обладающее единым вниманием, направленным на сцену. Самым странным мне кажется то, что аудитория передает контроль над собой чему-то неизвестному. Зрители никогда раньше не видели этого фильма, не слышали этой лекции и не видели этой пьесы. Это проявление уважения и надежды – и поистине удивительный момент. В мире существует лишь несколько причин, которые могут заставить зал, полный людей, затихнуть. И одна из этих причин – начало представления.

Каждый раз, когда это происходит, у меня по телу пробегает дрожь, даже если я сижу на заднем ряду в кинотеатре, где с минуты на минуту начнется безнадежно плоский боевик «Crank: High Voltage» («Адреналин 2: Высокое напряжение») (как, например, на прошлой неделе). Сразу после окончания рекламных роликов и перед началом вступительных титров, когда я слышу, как люди в зале стараются не шуметь и зал погружается в тишину, я испытываю ощущение чего-то странного и даже волшебного. Однако в тот день на прошлой неделе я случайно нарушил тишину в зале. Пакетик с арахисовым драже M&M выскользнул у меня из руки, и маленькие шарики раскатились по полу. Звук, который производила каждая конфета, отскакивая от пола на своем пути к переднему ряду, эхом отдавался в ушах потревоженных зрителей. Моя неуклюжесть, вызвавшая недовольство окружающих, продемонстрировала, насколько редкой и особенной является подобная тишина и как легко ее можно нарушить.

Каждый раз, выходя на сцену, я прекрасно осознаю, что этот момент в самом начале единственный, когда ко мне приковано внимание всей аудитории. И это всегда будет самый яркий момент моего выступления (если, конечно, в середине моей речи на сцене не приземлится НЛО). Насколько успешным будет начало моего выступления, зависит от того, как я использую энергию этого момента. Но есть еще более важный вопрос: как я удержу внимание слушателей, когда этот момент закончится? Можно легко подсчитать, какой процент присутствующих людей слушает меня. 70%? 50%? 1%? Даже если мне внимает 70% присутствующих (весьма неплохой показатель), то какой процент из них понимает то, о чем я говорю? Этого никто не знает. Однако я могу сказать точно, что у тех, кто меня не слушает, нет никакого шанса получить какую-то пользу от моего выступления. Поэтому, чтобы представлять ка-

кую-то ценность для аудитории, я стараюсь удержать внимание как можно большего числа присутствующих.

Эта наука проста. Никто не может удержать внимание всей аудитории. Это нереально. Как долго ваши друзья и коллеги могут уделять вам непрерывное внимание? А как часто вы уделяете все свое внимание кому-то другому? Когда ваш супруг/супруга жалуется на тяжелый рабочий день, а вы время от времени киваете головой, думая в это время о том, что идет по телевизору, это не считается. Мало кто сегодня может рассчитывать на более чем несколько минут полного, нераздельного внимания. Постоянно отвлекающие нас электронная почта, Твиттер и мобильные телефоны еще больше усугубили ситуацию. Однако, эта проблема существовала всегда. Дело в том, что наш вид выжил благодаря тому, что миллионы лет охотился и работал, используя в процессе активного преследования добычи или создания предметов мозг и мышцы. Сидеть и слушать, как кто-то монотонно бубнит, – а большинство лекторов, к сожалению, именно это и делают, – настоящая пытка для человеческого внимания. Вся наша генная природа протестует против скучной, будничной атмосферы лекционных залов.

Неудивительно, что большинство людей при любой возможности избегают посещения лекций. Лежа на смертном одре, никто не рассказывает в том, что за свою жизнь посетил мало лекций. Известно, что наилучший способ научиться чему-то – делать это. Но на лекции мы не делаем практически ничего, только сидим и смотрим (а два этих навыка вряд ли нужны в тренировке). Поэтому, когда мы вынуждены отсидеть лекцию, мы всегда выбираем задние места и приносим с собой заряженные электронные устройства, чтобы спастись от скуки. И мы всегда стараемся выбрать ту лекцию, которая, по нашему мнению, будет наиболее интересной и занимательной. Вы только представьте, как незначительно изменились лекции за последние 200 лет, особенно на фоне экспоненциального роста и развития всего остального. Если бы вы с помощью машины времени перенесли слушателей из Геттисберга на какое-нибудь ежегодное корпоративное собрание, проходящее в наши дни, единственное, чему они удивились бы – это почему так мало людей в шляпах.

Науку внимания – тему, популяризированную в таких книгах, как «Blink: The Power of Thinking Without Thinking» Малькольма Гладуэлла (Malcolm Gladwell)¹, – можно также назвать наукой предотвращения скуки. Это на редкость подходящий термин для обозначения попыток оратора удержать интерес аудитории. Если вы сумели не надоест слу-

¹ Малькольм Гладуэлл «Озарение. Сила мгновенных решений», – Пер. с англ. – Альпина Пабlishерз, 2009.

шателям и не навевать на них смертельную скуку, значит, вы почти обрели внимательную аудиторию. Профессор Дональд Э. Блай (Donald A. Bligh), проводя исследование для своей книги «What's the Use of Lectures?» (Какая польза от лекций?), просил студентов надевать на разные лекции пульсометры и наблюдал за происходящими изменениями. Нет ничего удивительного в том, что пульс у студентов замедлялся. Частота сердечных сокращений достигала пика в тот чудесный миг напряженного внимания перед началом лекции, а затем непрерывно снижалась (рис. 6.1). Этот удручающий факт объясняет, почему большинство лекций обладает снотворным воздействием. Наше тело, ничем не занятое, неподвижно сидящее в кресле, переходит в «спящий режим». А куда тело, туда и разум.

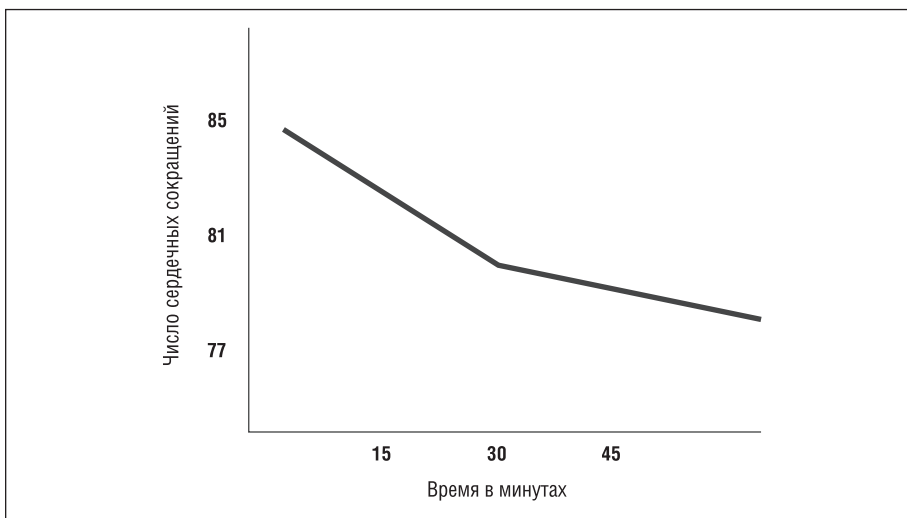


Рис. 6.1. Состояние организма во время лекции. График из книги Дональда Э. Блая «Какая польза от лекций?» (издательство Jossey-Bass)

Джон Медина, молекулярный биолог и директор Центра исследования мозга при Тихоокеанском университете Сиэтла, полагает, что максимальное количество времени, которое человек может уделять большинству предметов, — 10 минут. В своей книге-бестселлере «Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School» (Правила мозга: 12 принципов выживания и преуспевания на работе, дома и в школе) Медина посвящает целую главу изложению своей теории, объясняющей трудности образовательного процесса. При планиро-

вании своих лекций он всегда учитывает «правило десяти минут», то есть никогда не тратит больше десяти минут на изложение одного вопроса и организует структуру лекции так, чтобы она представляла собой последовательность вопросов, каждый из которых будет интересен аудитории. Если хорошо изучить интересы и потребности публики и ввести 10-минутное ограничение на каждый из затрагиваемых вопросов, скуку можно будет держать в узде целый час.

Однако десять – не какое-то магическое число. Некоторые ораторы могут владеть вниманием аудитории 8, 12 и даже 45 минут, если они уверены в том, что делают, и знают, как заинтересовать аудиторию. Большинству ораторов это не под силу. Не случайно в формате конференции TED (Technology Entertainment Design; Технологии, развлечения, дизайн), самой уважаемой и авторитетной конференции нашего времени, устанавливаются 8- и 20-минутные ограничения на каждую речь. На этом баснословно популярном и невероятно дорогостоящем мероприятии, центральным событием которого являются публичные лекции (цена билетов от 4 000 долларов и выше), выступают такие известные умы современности, как Билл Гейтс, Ал Гор, Боно, сотни известных директоров, политических лидеров и гениев из разных областей знаний. Они прилетают со всего мира для того, чтобы прочитать речь – но эта речь должна длиться не более 20 минут. У них больше времени уходит на обед, чем на выступление. Такое ограничение вынуждает ораторов сводить свое сообщение к наиболее краткой, патетической и убедительной форме. Если они не смогут удержать внимание аудитории, то не будут оставаться на сцене слишком долго, чтобы не утомить слушателей до смерти¹. Телевизионные ситкомы – формат, на котором в течение десятилетий совершенствовались приемы привлечения зрительского внимания, – тоже подстроены под определенный интервал времени. Обычно они идут 30 минут, разделены на три части по 10 минут и сопровождаются солидной порцией рекламы, идущей 30 секунд.

Большинство лекций длится один час, но на это нет никакой веской причины – просто нам нравится этот аккуратный промежуток времени. Вы были бы справедливо возмущены, если бы вам пришлось нанимать няню для своего ребенка, ехать в определенное место, искать место для парковки в центре города только для того, чтобы 15 минут послушать чью-то речь. Возможно, что вы вовсе не стали бы утруждать себя

¹ Огромная популярность таких мероприятий, как «Печа Куча» и O'Reilly «Ignite!», – мероприятий с презентациями длиной 5–6 минут и с автоматизированным показом слайдов – объясняется тем, что организаторы всячески оберегают посетителей от долгих и скучных презентаций. См. <http://www.pecha-kucha.org/> и <http://ignite.oreilly.com/>.

такой поездкой. Время служит отличным мерилom стоимости – мы можем применить это мерило до того, как заплатим за что-то. И организаторам мероприятия гораздо удобнее выделять на каждую лекцию один час или 90 минут. Правда, с одним хорошим оратором договориться достаточно трудно (не говоря уж о том, чтобы устроить его расписание и помочь ему справиться с приступами паники); а три или четыре оратора в час – это только лишние расходы. Люди часто жалуются на то, что за часовую лекцию они услышали лишь несколько полезных вещей. Но захотели бы они прийти на лекцию, если бы она длилась всего 10 минут?

К сожалению, лекции всегда были и будут долгими по причинам, которые имеют мало отношения к самим лекциям. Из-за культурных традиций, особенностей организации мероприятий и сопротивления изменениям ораторы всегда будут читать лекции дольше, чем может выдержать их аудитория. И, как бы цинично это ни звучало, даже если ограничить выступление какого-нибудь оратора двадцатью или десятью минутами, никто не даст гарантии, что он использует это время во благо. Если он полный олух, то, сколько бы времени ему ни дали, он будет выступать так, что это время покажется слушателям вечностью.

Но у этой проблемы есть решение. Ответ на большинство проблем, касающихся внимания аудитории, – это **ВЛАСТЬ**.

Власть – забавное слово, особенно когда вы без всякой на то причины пишете его прописными буквами и выделяете жирным шрифтом. Люди обычно возмущаются, когда вы говорите, что хотите больше власти, но я утверждаю, что каждый оратор должен стремиться к власти. Нам, американцам, нравится верить в демократию и равномерное распределение власти, но любой политолог знает, что на самом деле Соединенные Штаты являются республикой. Мы намеренно распределяем власть неравным образом. Так, например, у нас 100 сенаторов, 50 губернаторов и только один президент, и каждый из них обладает гораздо большей властью, чем граждане, которых он или она представляет. Неравное распределение власти необходимо для эффективной работы, и именно такое распределение нужно оратору, собирающемуся читать лекцию. Если вы думаете, что сейчас дела в Америке обстоят плохо, то при прямой демократии 300 миллионов человек они были бы еще хуже.

Если говорить в политических терминах, то структура власти при публичном выступлении должна быть не республиканской, а тиранической. На сцене только один человек, аплодисментами приветствуют только одного человека и только один человек держит в руках микрофон. Если бы инопланетяне приземлились там, где проходила конференция TED, они, безусловно, решили бы, что человек, стоящий за трибуной с микрофоном, является верховным правителем этой планеты.

На протяжении почти всей истории выступать с речами перед народом могли только вожди, короли и фараоны. Но лишь немногие ораторы используют эту потенциально огромную власть. Большинство ораторов так боятся делать что-то из ряда вон выходящее, что попусту растрачивают власть, которую должны использовать, чтобы оправдать надежды аудитории.

Задайте темп

Самый простой способ использовать власть – задать темп выступления. Каждый из нас порой воображает себя ведущим гитаристом или солистом любимой музыкальной группы. Но реальной властью обладает не гитары, а ритм-секция (группа инструментов, обеспечивающая темп и ритм). Ритм-секция контролирует скорость исполнения – слишком быстро, слишком медленно или в самый раз. Эта задача обычно возлагается на ударника – участника группы, который находится дальше всех от зрителей (отчасти потому, что у него самый громкий инструмент). Он в любое время может загубить музыкальную композицию, прекратив бить в ударные инструменты или, наоборот, ускорив темп. И в том, и в другом случае гитарное соло, исполнять которое вы мечтаете, быстро утихнет. Гитара не может пересилить темп, задаваемый ударником, если, конечно, гитарист не сломает гитару о голову ударника. Ударник в группе – человек, обладающий наибольшей властью; на лекции же такой властью обладает человек с микрофоном. Если оратор хочет удерживать внимание аудитории, ему необходимо задать темп. Даже самая посредственная группа, выступающая в лобби-баре, легко может расшевелить толпу, задав четкий темп. Люди любят ритм. Нам нравится ощущать ритмичные импульсы. Но единственным человеком, который может установить ритм, является тот, кто обладает властью, – то есть тот, кто стоит перед аудиторией.

Я выступаю в университетах и корпорациях перед людьми, которые гораздо умнее меня, которые обладают более развитыми творческими способностями и могут рассказывать гораздо увлекательнее. Но я все же могу прочесть им хорошую лекцию, потому что задаю легкий, удобный для восприятия ритм. Я говорю примерно так: «Я буду выступать 30 минут и затрону пять главных вопросов. Каждому из вопросов я уделю 5 минут, а в оставшееся время я отвечу на ваши вопросы». На эту короткую пустяковую фразу уходит 10 секунд, но благодаря ей я продолжаю владеть вниманием слушателей, потому что теперь они имеют представление о плане моего выступления. Они знают мой ритм. Если в какой-то момент моего выступления они погрузятся в мечты о дружелюбных и привлекательных людях на гавайских пляжах, а потом внезапно

вернутся к реальности, то подумают примерно так: «Ух, кажется, я отключился. О чем он говорит? А, он рассказывает только третий пункт из пяти. Понятно». Даже у самых внимательных слушателей время от времени ослабевает концентрация внимания, и я должен сделать так, чтобы, вернувшись из своих грез, они могли легко найти потерянную нить выступления.

Когда все внимание аудитории будет направлено на вас, расскажите вкратце о плане своего выступления. Вы автоматически получите одобрение слушателей. Они не будут даже вникать в детали вашего плана, если он легок для запоминания и вы не тратите много времени на его описание. Если прошло 60 секунд, а вы еще не приступили к первому пункту вашей лекции, значит, что-то идет не так. Не тратьте время на свою биографию и всевозможные предыстории («Все началось с того, что я прочитал о том-то там-то, тыры-пыры»). Аудитории это не интересно. Им даже почти не интересно знать, как вы сюда попали. Уже то, что они пришли сюда, прочитав название вашей лекции, ее описание и сведения о вас, говорит о том, что они находят вас заслуживающим доверия. Начните с установления ритма. Представьте, что первая минута вашего выступления – это анонс фильма. Наполните ее драматизмом и задором, сделайте акцент на том, что должно заставить вашу аудиторию внимательно вас слушать.

Ритм создает энергию. Постоянный пульсирующий ритм составляет основу любого танца, начиная от танца в цепочку под кантри-музыку и заканчивая буйными танцами на рэйв-вечеринке под воздействием экстази. Военные марши тоже невозможно представить без задающих ритм барабанов и команд «Левой! Левой! Левой! Правой! Левой!». Однако многие люди, выступающие на публике (в том числе танцоры и музыканты), страдают отсутствием чувства времени. Уберите ударника, создающего постоянный ритм, – и та пульсирующая энергия, которая заряжает танцоров и музыкантов, мгновенно исчезнет. У ораторов, к сожалению, нет ни ударных инструментов, ни аккомпанирующего оркестра для поддержания ритма. Если вы не будете уделять внимания ритму своего выступления, то вскоре ваши слушатели начнут слушать другие ритмы – возникающие в их воображении.

Бывает, что оратор обещает уделить первому вопросу 5 минут, но проходит 30 минут, а он все еще говорит об этом вопросе, не подозревая о том, что нарушил обещанный ритм. Не позволяйте себе обманывать таким образом свою славную, дружелюбную, преданную аудиторию. Заботьтесь о ней. Ударники тренируются с метрономом – небольшим прибором, помогающим развить ощущение времени. Ваша же задача гораздо легче: вам не обязательно быть точным до секунды, достаточно быть приблизительно точным во времени. Репетируйте свою речь, сверяясь

с часами. Делайте это до тех пор, пока не отрегулируете временные интервалы (вы не узнаете, сколько времени займет показ того или иного слайда или освещение какого-либо вопроса, пока не потренируетесь). Упражнения с часами, безусловно, очень помогают, но в действительности часто возникает множество различных обстоятельств, к которым нужно приспосабливаться на ходу. Помните: если вам лень репетировать, то вашей аудитории, скорее всего, будет лень вас слушать.

Направьте внимание аудитории («На что я смотрю и почему?»)

Существуют некоторые объекты, которым человек с удовольствием уделяет внимание. Среди них:

- То, что мы любим есть
- То, что может съесть нас
- Проблемы, которые имеют к нам отношение
- Люди, которым мы сочувствуем
- Темы, которые нас интересуют
- Загадки, которые мы хотим решить
- Яркие, блестящие, движущиеся объекты (реклама автомобилей)
- Люди, с которыми мы хотели бы заняться сексом (герои любой рекламы)
- Объекты, которые взрываются (для мужчин)
- Красивые объекты (для женщин)
- Красивые взрывающиеся объекты (для мужчин и женщин)

Зная этот список, оратор мог бы упоминать один из этих объектов каждые пять-шесть минут, и внимание слушателей вновь и вновь возвращалось бы к нему. Но на самом деле эта уловка не действует. Она слишком проста и очевидна. Если человек будет стоять перед аудиторией и дуть в горн, и при этом через каждые 60 секунд с него будут спадать штаны, несомненно, все внимание будет приковано к нему (по крайней мере до тех пор, пока зрители не бросятся на него с кулаками). Люди понимают, когда ими манипулируют. Короткий видеоклип, анекдот или красивая картинка, не имеющие никакого отношения к теме вашего выступления, вряд ли произведут на слушателей длительный эффект. Они будут бессмысленными. Только грамотно подобранные картинки могут заменить тысячу слов, да и то при условии, что их будут показывать достаточно долго для того, чтобы присутствующие поняли их значение. Если вы найдете какие-то естественные способы привле-

чения внимания к тому, что иллюстрирует вашу точку зрения, используйте их.

Простейший способ – рассказывание историй. Вообще-то, как только вы открываете рот, вы уже рассказываете некое подобие истории. Все виды коммуникации имеют элемент повествования: начало, середина, и конец. Наилучший способ привлечь внимание – рассказать о какой-либо ситуации (то же, что история), которая будет интересна аудитории. Теперь у аудитории есть два предмета для интереса: эта ситуация и тот, с кем она произошла. Можно, конечно, сказать: «В новой налоговой декларации есть строка 5». Но это просто скучный факт, витающий в пространстве и воодушевляющий людей на поиски других, более интересных объектов для внимания. Совсем другое дело, если вы скажете: «80% из вас перепутали строки 5 и 6 в новой налоговой декларации, что стоило вам 500 долларов. Я расскажу, как избежать этой ошибки». Даже такая отупляюще нудная тема, как заполнение бланков налоговой декларации, становится интересной, когда слушателю не безразлична сама проблема и люди, которых она затронула. Если аудитории интересна рассказанная вами история, люди будут продолжать следить за вашими мыслями, куда бы вы их не повели. Талантливые рассказчики интуитивно это знают. Аннетт Симмонс в книге «The Story Factor» (Байка-фактор) пишет:

Вы можете завлекать, вдохновлять, улещивать, стимулировать или очаровывать, но вы не можете заставить кого угодно слушать что угодно. Знание этого факта позволяет вам сконцентрироваться на том, что вы можете сделать. Вы хотите возбудить любопытство. Вы хотите привлечь и удержать чье-то внимание... Влияние – это умение завладеть вниманием другого, направить это внимание на то, что этот человек считает важным, и связать его чувства с вашими представлениями о том, что он должен видеть, делать и чувствовать. Это легче сделать, если сначала рассказать историю, а затем окружить ее смыслами и связями, используя реакцию слушателей.

Если вы собираетесь делать что-то необычное – например, показывать изображения, диаграммы, видео, исполнять ритуальные танцы или музыкальные произведения, жонглировать пылающими бензопилами или делать что-то другое, чтобы привлечь внимание зрителей, – задайте себе вопрос: «Почему аудитория должна это смотреть?». Плохими ответами на этот вопрос будут: вы считаете, что это здорово; вы хотите показать свои навыки жонглирования бензопилами; или, что является самым большим грехом, вы чувствуете себя обязанным заполнить выделенный интервал времени. Вам нужно ставить перед собой более высокие задачи. Наилучшим ответом на обозначенный выше вопрос будет «Эти действия соответствуют той истории, которую я рассказываю».

Выясните, в чем заключается суть ваших действий, и какие идеи и представления получают слушатели от тех действий и объектов, к которым вы привлекаете их внимание. Будет еще лучше, если вы остановите воспроизведение видеоклипа на середине и подчеркнете ключевые моменты, которые нужно увидеть и уяснить аудитории. Если вы не уверены, в том, какой смысл несут в себе те или иные действия или материалы, или в том, насколько они нужны вашей аудитории, вырежьте их из своего выступления. Лучше удерживать внимание публики 10 минут и затем перейти к вопросам, чем целый час топтаться вокруг да около.

Играйте роль: вы – звезда

У людей всегда есть какие-то ожидания. Если они идут в дорогой ресторан, то ждут первоклассного сервиса и, возможно, высокомерного метрдотеля, над которым можно поехидничать. Если они идут смотреть новый боевик, то ожидают взрывов, нарушающих все законы физики, и интриг с гигантскими дырами. А если они уделяют час своего времени на то, чтобы послушать ваше выступление, ждут от вас уверенности в ваших словах и действиях. Если вы долго возитесь с пультом от вашего ноутбука, путаетесь в собственных слайдах или извиняетесь за то, что плохо подготовились, то даете им понять, что не стоите их внимания. Вы не играете ту роль, которую они от вас ожидали, – роль уверенного, целеустремленного специалиста в своей области, четко формулирующего свои мысли и, может быть, даже развлекающего их. Вам не нужно быть совершенным, но вам необходимо вжиться в эту роль.

Другими словами, будьте выше самого себя. Говорите громче, занимайте более четкие позиции и действуйте более энергично, чем в обычной беседе. Это правила публичного выступления. Это то, чему учат в старших классах, когда ученики репетируют ежегодный школьный спектакль «Энни, возьми свой пистолет». Это те самые правила, которым следуют профессиональные комедианты, преподаватели и ведущие ток-шоу. Готовясь к лекции, спросите себя: если вы стоите перед аудиторией, то как далеко от вас люди, сидящие в средних рядах? А теперь подумайте о том, что половина слушателей находится еще дальше. Вам нужно приложить больше усилий, чтобы помочь этим людям, занимающим задние ряды, установить связь с вами и темой вашего сообщения.

Если вы участвуете в онлайн-конференции, телеконференции или в каком-либо другом мероприятии с трансляцией через Интернет, этот вопрос становится еще более важным. В компьютере ваше изображение становится двухмерным. Аудитория видит не совсем вас – она видит вашу плоскую, мозаичную, размытую видео-версию. Вам будет не так-то легко передать тонкости вашего юмора и нюансы вашего сообщения.

Но в качестве компенсации вы можете передать зрителям больше энергии. Это кажется неестественным, когда вы одиноко сидите в своей кабине, но вашей аудитории, чтобы оставаться у экрана, нужна каждая частица исходящей от вас энергии.

Одна из распространенных ошибок, которые совершают ораторы, – самообезличивание. Оратор становится чрезмерно вежливым и осторожным. Он говорит тихо, не рассказывает историй и не улыбается. Он становится абсолютно и неестественно нейтральным. Такое поведение кажется ему безопасным, однако это кладбище для внимания слушателей. Это все равно, что получить роль Гамлета – персонажа, который произносит несколько лучших монологов в истории, – выйти на сцену и равнодушно промямлить безжизненные фразы. Я не говорю о том, что ваше поведение должно быть наигранным. Не нужно подражать ведущему телевизионной викторины или капитану болельщиков. Предстаньте перед аудиторией в страстной, воодушевленной, но естественной версии самого себя¹. Слушатели пришли, чтобы увидеть именно эту версию.

Знайте, что произойдет в следующую минуту

Самое большое преимущество, которое я имею над слушателями, независимо от того, насколько они умны, состоит в том, что я знаю, что произойдет в следующую минуту. Я уже писал об этом ранее, но эту мысль стоит повторить, поскольку знание того, что будет потом, является мощным средством управления вниманием. Я убежден, что могу знать о предмете вдвое меньше, чем аудитория, и при этом удивлять и развлекать ее за счет того, как я сплетаю свои истории в единое целое. В связи с этим переходы между слайдами становятся крайне важными. Я должен знать, какой слайд будет дальше, и комментировать текущий слайд таким образом, чтобы следующий слайд оказал нужный эффект на аудиторию. Если я знаю, что последует потом, то могу в нужное время привлечь внимание аудитории и убедиться в том, что, когда я перейду к следующему пункту (интересному, важному или эффектному), все будут смотреть на меня.

Умение делать это в значительной степени зависит от того, как много я репетирую. Я не запомню переходы между тезисами и то, как одна ис-

¹ Учиться актерскому мастерству – не значит учиться притворяться. Это значит учиться как можно лучше выражать самого себя и использовать эти умения как на сцене, так и в жизни. Все специалисты в сфере коммуникаций могут почерпнуть много полезного из театра. См. книгу К. С. Станиславского «Работа актера над собой»/An Actor Prepares, Constantin Stanislavski (Theatre Arts Book).

тория увязывается с другой, пока не отрепетирую свою речь. Часто мне приходится выбросить из текста блестящую идею, потому что я не знаю, как гладко перейти к ней от предыдущей истории или как, отталкиваясь от нее, перейти к следующей. Еще один совет: пользуйтесь программами наподобие PowerPoint или Keynote. В них есть специальные режимы, позволяющие видеть следующий слайд. Равно как и репетируете, это поможет создать гладкие переходы.

Напряжение и облегчение

Если я скажу вам, что до того, как этот абзац закончится, кто-то выиграет миллион долларов, я создам драматический накал. Кто же это будет? Каким образом он выиграет деньги? Чтение абзаца внезапно станет захватывающим. Драматизм – это один из наиболее легких способов создать напряжение. Все ярчайшие события – будь то виртуозное магическое шоу, американские горки или преисполненное флирта первое свидание на берегу моря на закате – включают элемент драмы, то есть ритм напряжения и облегчения. И во всех этих случаях напряжение создается возникающей возможностью его облегчения. Если бы я сказал, что кто-то *может* выиграть миллион долларов, или если бы у вас был весьма малый шанс на интимную близость с возлюбленным, то чтение абзаца или свидание на берегу моря не были бы столь интересными. У человека должно присутствовать разумное ожидание какой-то развязки, вознаграждения¹. Если вы достаточно умны, то это вознаграждение будет четко обозначено в теме и описании вашей презентации.

О простейшем способе создания моментов напряжения с последующим облегчением я уже говорил ранее – это проблема и решение. Если ваш доклад освещает несколько проблем, актуальных для данной аудитории, и вы обещаете облегчить напряжение, создаваемое этими проблемами, предложив решение каждой из них, то вы заведомо находитесь в выигрышном положении. Аудитория будет внимательно следить за вами на протяжении всех циклов напряжения и облегчения. Если вы хорошо поработаете над первой из выявленных вами проблем и предложите практичные или интересные способы ее решения, то слушатели будут оставаться с вами до конца выступления. Другой вид напряжения создается посылкой, то есть исходным допущением вашего доклада. Так, например, тема вашего выступления может звучать так: «Почему нельзя ходить в школу». Это отправное допущение создает опреде-

¹ А.П. Чехов писал: «Нельзя ставить на сцене заряженное ружье, если никто не имеет в виду выстрелить из него». Хорошие рассказчики ставят в своих историях «ружья» и знают, когда и как из них нужно выстрелить (и в кого).

ленное напряжение, и облегчить его вы сможете, только представив конкретные факты и тезисы в пользу данной точки зрения.

Способы, применяемые для создания моментов напряжения и облегчения, можно одновременно использовать для установления ритма. Так, список «Топ-10», популяризированный ведущим позднего ток-шоу Дэвидом Леттерманом, одновременно задает легкий ритм и разные степени напряжения и облегчения. По мере того, как озвучивается этот список, приближаясь к пункту №1, напряженное ожидание аудитории постоянно растет.

Вовлеките аудиторию

В начале моей ораторской карьеры я никогда не вовлекал аудиторию просто потому, что боялся ее. Я обнаружил, что если позволю слушателям задавать мне вопросы в середине выступления, то разволнуюсь и не смогу оставаться таким же уверенным, как в начале. Поэтому я предпринимал единственно разумный шаг, который мог придумать, – перед тем как начать, просил слушателей не задавать мне вопросов, пока я не закончу свою речь. Это решение было крайне неудачным с точки зрения удержания внимания слушателей. Они мгновенно теряли интерес, узнав, что весь следующий час будет непрерывная лекция (часто я выступал 80 минут, зарабатывая себе уголок в аду для надоедливых ораторов). У любой аудитории много энергии, и если направить ее в определенное русло, она всегда повышает внимательность. Со временем я выработал несколько простых приемов, помогающих мне вовлечь аудиторию, не нарушая ритма выступления:

- **Попросите поднять руки.** Вы не уверены в уровне профессионализма своих слушателей? Спросите их: «Кто из вас работал по своей нынешней профессии не менее пяти лет?». Теперь вы знаете о своей аудитории гораздо больше. Сами слушатели не могут подсчитать количество поднятых рук, поэтому опишите то, что вы видите: «Так, примерно 70% из вас. Отлично». Также можете попросить аудиторию оценить темп вашего выступления. Спросите: «Кто из вас считает, что я говорю слишком медленно?». И затем: «Кто считает, что я говорю слишком быстро?». Теперь, имея оперативные данные, вы можете задать соответствующий темп.
- **Задавайте легкие вопросы, чтобы люди могли отвечать с места.** Самый неудачный вопрос, который может задать оратор, звучит так: «Кто мне есть вопросы?». Это звучит угрожающе, будто задавание вопроса будет равносильно оспариванию его авторитета. Мало кто захочет принимать такой вызов. Вместо этого задайте вопрос в позитивном тоне, настраивающем на диалог: «Могу ли я прояснить что-либо

для вас?». Рассказывая истории, задействуйте слушателей – пусть они помогают вам и показывают свои знания: «Кто-нибудь знает, кто придумал творожный пудинг?». А потом раздавайте призы, различные скромные подарки (например, экземпляры вашей книги), предметы, пользующиеся популярностью среди аудитории, или 10-долларовые подарочные сертификаты кофеен Starbucks. Уровень внимания аудитории непременно возрастет.

- **Предложите слушателям решить какую-нибудь несложную задачу.** Если вы знаете интересные актуальные задачи, связанные с темой вашего выступления, предложите их аудитории. Они должны быть достаточно легкими, чтобы их можно было решить за 30–60 секунд. Если вы читаете лекцию о том, как справляться с трудностями путешествия, спросите: «Как бы вы поступили, если бы во время отпуска у вас украли бумажник?». Читая лекцию по кулинарии, спросите: «Что бы вы сделали, если бы у вас подгорели бифштексы, а до прихода шестерых гостей, приглашенных на ужин, оставалось 20 минут?». Будьте конкретны, драматичны, задавайте такие вопросы, на которые можно дать четкие, прямые ответы, и аудитория пойдет на контакт. Попросите людей поработать в паре со своим соседом или в небольших группах. Всегда давайте чуть меньше времени, чем им нужно, – это добавит к их работе долю веселого напряжения.

Все аудитории разные, поэтому непосредственное взаимодействие со слушателями – рискованное дело. Предоставляя слово кому-то из слушателей, вы передаете ему часть своей власти. В этом есть и положительный момент: он практически всегда возвращает вам эту власть. Иногда он даже передает вам больше власти, чем получил от вас, – в форме своего внимания и позитивной энергии. И даже если вы просите задать вопросы, но все молчат, то эту тишину будет слушать больше людей, чем слушало ваше выступление. А значит, вы все-таки завладели вниманием аудитории.

Вы – судья, присяжные и палач в одном лице

Как вы поступите, если попросили слушателей не пользоваться мобильными телефонами, а во время лекции человек, сидящий в первом ряду, отвечает на звонок? Правила здесь устанавливаете только вы, потому что микрофон у вас. А если какой-нибудь парень начал задавать вопрос и надоедливо разъясняет его уже три минуты? Как долго вы будете позволять ему рассусоливать? Двадцать секунд – более чем достаточно для одного вопроса. Если вопрос длится более 40 секунд, то это уже монолог, и другие слушатели начинают ненавидеть того, кто этот монолог читает. Но по прошествии минуты все будут смотреть только

на вас. Вы – тот, кто позволяет их энергии вытекать из аудитории в образовавшуюся дыру. Они, как правило, ничего не могут с этим поделать, но знают, что вы можете.

Никогда не бойтесь проводить в жизнь те правила, которым, по мнению аудитории, вы должны следовать. Если вы сомневаетесь, спросите у присутствующих, хотят ли они разобрать этот вопрос подробнее, или же хотят перейти к следующему. Если аудитория проголосует за то чтобы перейти к следующему вопросу, делайте именно это. Применяя какое-либо правило, вы привлекаете к себе внимание тех, кто следует этому правилу. Вы возвращаете себе свою власть и обретаете уважение в глазах слушателей. Итак, не стесняйтесь перебить болтуна, заставить человека в переднем ряду прекратить разговор по телефону и попросить замолчать группу людей, разговаривающих о чем-то своем и отвлекающих остальных. Если вы будете делать это в вежливом, но прямом тоне, то станете героем в глазах большинства присутствующих.

Всегда заканчивайте выступление пораньше

Многие люди любят уходить пораньше, но, когда сами берут в руки микрофон, всегда говорят очень долго. Не уподобляйтесь им. Всегда планируйте и репетируйте свое выступление так, чтобы закончить чуть раньше установленного организаторами срока. Если вы можете закончить лекцию на несколько минут раньше, чем по расписанию, сделайте это – дайте слушателям возможность раньше других подоспеть к автобусу, к месту проведения следующей лекции или к закускам в конференц-зале. Люди будут только рады. Если кому-то вы действительно интересны, то он всегда подойдет к вам по окончании лекции. Позвольте всем остальным уйти. Дайте слушателям адрес своей электронной почты и подчеркните, что вы с удовольствием ответите на вопросы по почте. Будьте настолько щедры, насколько хотите, посвящая свое время другим людям, но убедитесь в том, что люди этого хотят – не принуждайте их слушать вас дольше, чем им надо. Станьте освободителем и отпустите их на волю. Показываю на своем примере: эта глава закончена, вы можете быть свободны.



ГЛАВА 7

**Чему меня научили
15 минут моей славы**

Май 2008 года. Я, в черных ботинках, черных брюках и черной водолазке, стою в студии телеканала CNBC и смотрю в камеру, окруженную ярким светом софитов. Залитая светом стена напоминает небеса, пока не начинаешь понимать, что ты совершенно ничего не видишь, что глаза начинают болеть, а в помещении чертовски жарко. С каждой секундой становится все непонятнее, какова цель съемочной группы – снять меня или же провести надо мной эксперимент, выяснив, как долго я смогу выдержать эту температуру не растаяв, как колдунья из «Волшебника страны Оз». Наверное, и то, и другое. На полу наклеена полоска липкой ленты, указывающая, где должны стоять мои ноги. В это время съемочная группа из десяти человек опутывает меня аппаратурой, камерами, световыми фильтрами и микрофонами – все это для того, чтобы я выглядел превосходно, объявившись на национальном телевидении. Конечно, долго стоять на одном месте очень сложно, но настоящая трудность для меня заключается в том, что я вынужден заниматься самым худшим видом безделья, при котором мне не на что отвлечься. Безделья, при котором на меня все смотрят, тыкают меня и пихают, а я стою и жду, пока они подготовят все для съемки. Я остро ощущаю беспомощность, как человек, попавший в самый центр суетливой беготни. Чтобы мой мозг не взорвался от этой беспомощности, я сосредотачиваюсь на драмах, которые каждые несколько минут разворачиваются среди персонала, – драмах, которые могу видеть только я.

Происходит следующее: сотрудники CNBC приходят в буфет, чтобы перекусить, и замирают на пороге, увидев в своем любимом буфете меня, облаченного в черное, озаренного морем яркого света, напоминающего лидера ужасных инопланетян в научно-фантастическом кино. Буфет временно превратился в огромную, ярко освещенную съемочную площадку. Голодные сотрудники, обескураженные своим открытием, оценивают меня долгим взглядом и, развернувшись, идут искать провизию в другом месте. Они смотрят на меня тем же презрительным взглядом, каким вы смерили бы идиота, который только что занял ваше место для парковки и ехидно вам улыбается. Мне хочется объяснить им, что я не виноват. Хочется указать им на членов съемочной группы, чтобы они разделили со мной эту вину, но я понимаю, что все будет бесполезно. На весь оставшийся день объектом ненависти сотрудников телеканала останусь именно я. Должно быть, когда я один стою на съемочной площадке, а вокруг меня вьется вся съемочная группа, это выглядит так, словно я считаю себя Пупом Земли. Но это представление, учитывая овладевшее мной смущение и скованность, очень далеко от правды.

Я пришел в студию CNBC для съемок в пятичасовой серии телепередач «Бизнес на инновациях», которая должна будет выйти в лучшее эфирное

время (рис. 7.1). Участие в этом шоу – невероятная удача для таких независимых специалистов, как я, поэтому я изо всех сил старался не сплосховать. Но в первый день съемок я, одетый как Стив Джобс (по просьбе CNBC), чувствовал 10% адреналина, 20% замешательства и 70% абсолютной и полной паники. Вокруг было слишком много странностей, чтобы сохранять душевное равновесие. Во-первых, я не имел представления о том, что происходит, но при этом был в центре внимания – примерно такое чувство, как если бы я был приглашен на ужин семейством каннибалов. Во-вторых, я, являясь звездой программы, быстро потерял счет людей, которые мною командовали и указывали мне, что делать. И, в-третьих, мне все было ужасно интересно, и на языке вертелись сотни вопросов, но задавать их я не мог, потому что меня окружали занятые делом профессионалы, которым было некогда удовлетворять мое любопытство. Даже если бы я был нарциссом и мне нравилось бы смотреть видеозаписи с моим участием (а мне это не нравится), я все равно не смог бы сдерживать панику и мысли о том, что я – большая неисправимая ошибка (в конце концов, на YouTube всегда можно найти неудачные дубли). Если бы телевизионщики опубликовали мои ляпы в Интернете (особенно те дубли, в которых я, сам того не замечая, выступал с расстегнутой ширинкой), то они принесли бы мне такую славу, которой я не заработал бы ни на чем другом.



Рис. 7.1. Фрагмент видеосюжета для передачи «Бизнес на инновациях». Обратите внимание на стул на заднем плане – всю передачу он стоял пустым

Единственное, что меня радовало, – я был лишь одним из пяти специалистов, участвовавших в съемках этой серии передач, и я знал, что в любой момент могу спрятаться за остальными. Мы составляли неплохую команду: Виджей Вайтисваран, пишущий статьи для журнала *The Economist*, Кит Ямашита, возглавляющий собственную фирму, предоставляющую консультационные услуги в области инноваций, Рэнджей Гулати, преподающий в Гарвардском университете, и Сюзи Уэлч, пишущая для журнала *Business Week*. Ведущей программы была Мария Бартиромо, звезда журналистики и главная ведущая CNBC (более того, это единственная женщина в истории, в честь которой написана песня – Джоуи Рамоуном). Кроме того, каждый из эпизодов передачи, длящийся один час, был заполнен выступлениями популярных директоров корпораций, политиков, всевозможных светил и венчурных предпринимателей, таких как Джек Уэлч (бывший глава GE), Говард Шульц (глава Starbucks), Марк Эко (магнат от моды) и Мухаммад Юнус (лауреат Нобелевской премии 2006 г.). Этот внушительный список дополняли директора компаний Zappos, Kodak, LG, Xerox, FedEx и Sirius Radio, а также руководители Harley-Davidson, Timberland, Procter & Gamble и т. д. Но меня удивило одно обстоятельство: несмотря на всю свою власть и популярность, эти именитые гости боялись выступать на телевидении не меньше, чем я.

Несмотря на свой антураж, славу, невероятный успех и постоянное внимание прессы, почти каждый из них казался таким же растерянным, как и я. Конечно, никто об этом не говорил. Так большинство людей, приходящих на похороны, чувствуют скуку, но никто не хочет признавать это первым. Но я видел дрожащие руки этих знаменитых людей, слышал их нервные вопросы и сидел рядом с ними в долгой, неловкой, напряженной тишине. Разумеется, все злоупотребляли кофеином и сахаром, а в зеленой комнате¹ было полно и того, и другого. Продюсеры знают, что многих людей перед камерой сковывает нервное напряжение, и они переходят на шепот, что и происходило с некоторыми из директоров, с которыми я выступал. Поэтому продюсеры скорее предпочтут кулачные драки на фоне чрезмерного потребления кофеина и сахара, чем вялые пожимания плечами и усыпляющее бормотание гостей программы.

¹ Никто не знает, почему эти комнаты называются «зелеными», и ни одна из тех, в которых я был, не была зеленой. Они обычно напоминают приемную дантиста, поскольку наполнены нервными людьми, которые не в восторге от нахождения в этих помещениях. Единственное преимущество – в зеленых комнатах есть закуски.

Для того чтобы справиться со своими страхами, многие крупные руководители ездят на различные мероприятия и съемки с консультантами, экспертами по средствам массовой информации и по связям с общественностью. Все эти помощники окружают своего клиента на съемочной площадке, выступают в качестве посредников при переговорах, одобряют его решения и шепчут ему личные советы. Но это не помогает. В действительности, у людей, привозящих с собой PR-консультантов, гораздо больше поводов для беспокойства. Самыми открытыми и веселыми людьми, с которыми я общался на этой передаче, были Херб Келлехер (основатель Southwest Airlines) и Джек Уэлч – оба приехали без всяких консультантов.

Но то, от чего действительно можно было сойти с ума и от чего не могла спасти даже свита PR-консультантов, – это ожидание. Многие люди могут прийти в нужное расположение духа для того, чтобы хорошо выступить на телевидении, но им приходится столько готовиться и ждать, что становится трудно совместить это расположение духа с возможностью его использования. Вы уже полностью готовы, ваши нервы напряжены до предела, вы открываете рот... но вдруг появляется еще одна проблема, и вы вынуждены ждать еще 10 минут. Главам корпораций и светилам бизнеса нелегко принять тот факт, что телевидение не ценит их время так, как его ценят подчиненные. Их вынуждают приезжать пораньше, ждать, ждать и снова ждать, поскольку того требует организация шоу.

Лишь немногие понимают, что мир телевидения занимает особое место в пространственно-временном континууме. Для работников телевидения одна секунда дороже, чем для всего остального мира. Несмотря на конкуренцию Интернета, именно телевидение все еще является тем средством массовой информации, у которого каждую секунду на карту поставлено больше денег, чем у кого-либо другого. Конкретный пример: поскольку я являюсь автором бестселлера «The Myths of Innovation» (Мифы инноваций), мне пришлось по приглашению канала CNBC лететь через всю страну, чтобы участвовать в программе в качестве эксперта. Мое интервью длилось ровно 33 минуты. Итак, потратив 10 часов на перелет и дорогу до Нью-Йорка, я около получаса давал интервью для телепередачи. Они оплатили мои дорожные расходы и проживание в гостинице, но мне все время было ясно, что я работаю на них, а не они на меня. Что касается высоких гостей – тех самых, что со свитами или с собственными островами, – то, должно быть, им было очень непросто внести изменения в свой плотный график поездок, лететь через всю страну, полдня добираться на автомобиле до студии CNBC и сидеть там несколько часов только для того, чтобы записать интервью длиной 4 минуты 30 секунд (из которых после окончательного монтажа

в эфир, возможно, выйдет только половина). Должно быть, это было самое унижительное испытание, выпавшее им в этом году. В тот момент, когда они только начинали входить в раж и им вдруг говорили: «Снято! Отлично сработано!», у них в глазах появлялось одинаковое недоверие. Они ожидали, что на съемочной площадке будут пользоваться тем же авторитетом и властью, что и в остальной жизни, но не подумали о том, что на телевидении они всего лишь маленький винтик в механизме.

Что касается организации шоу, то та освещенная стена, перед которой я стоял, используется для записи видеосюжетов типа *би-ролл*. Когда я спросил, что такое би-ролл, мне сказали, что «это все, что не *эй-ролл*». Задавая вопрос «чайника», вы получаете издевательский ответ. В вечно напряженном мире телевидения царят жаргон и сарказм. Работники телевидения кажутся бодрыми и оживленными, но в то же время слишком нервными и нетерпеливыми. Они всегда думают, что все движется слишком медленно. Позже я выяснил, что *эй-ролл* – это основная видеозапись передачи, а *би-ролл* – это музыкальные вступления, титры и прочий второстепенный материал. Когда вы смотрите телевизор, би-ролл появляется во время титров или рекламных роликов, – это те фрагменты видеопленки, о которых вы никогда не задумываетесь. Если вы видите на экране Доктора Хауса, пусть даже это просто реклама одноименного шоу, значит, персонал телеканала долгие часы устанавливал осветительное оборудование. Если вы слышите, как он говорит, значит, звукооператоры долгие часы настраивали микрофоны и микшировали звук. В каждую секунду вещания вложено огромное количество труда и средств. У каждой секунды богатая история, поскольку каждый шаг стоит денег и обосновывается конкретными причинами. И если материал отснят качественно, вы никогда не задумываетесь об этом.

Вы когда-нибудь были в баре, освещенном так же ярко, как в телесериале «Cheers» (Привет)? Или в больнице с таким же веселым персоналом, как в сериале «Scrubs» (Клиника)? Мы знаем, что телевидение – это не реальность, но при качественной работе постоянное отсутствие сходства с реальностью создает собственный мир, обеспечивающий полный эффект присутствия. Это называется «вера в предлагаемые обстоятельства». И даже при просмотре таких документальных передач, как «Бизнес на инновациях» или «Ежедневное шоу» Джона Стюарта, то, что вы видите на экране, никогда не соответствует тому, что происходит на съемках. Материал редактируют. Звук микшируют. Объективы камер изменяют внешний вид людей. Предпринимаются сотни обдуманных шагов, обусловленных определенными причинами, и именно этим объясняется то, что видеосюжеты би-ролл снимаются в буфете, а не в студии. Продюсерам нужно, чтобы на экране би-ролл отличался от *эй-ролл*, и поэтому буфет со всеми осветительными приборами, аппаратурой, де-

корациями и эффектами стоимостью в 200 000 долларов превратился в некое подобие конференц-зала *Starship Enterprise*. Если бы я не сказал вам, где снимали эту передачу, вы никогда не узнали бы об этом, даже если бы работали на CNBC. Зрители никогда не догадываются о том, каким дураком ты себя чувствуешь, когда стоишь на съемочной площадке в буфете, как много дублей каждой реплики нужно снять, чтобы достичь нужного эффекта, и каким нелепым все это кажется в процессе съемок. Даже когда я сам смотрел запись би-ролл, мне было сложно связать то, что я на самом деле переживал тогда, с тем, что мне показали.

Мы все время играем

Из своих съемок на телевидении я извлек простой урок: мы все время играем ту или иную роль. Каждый раз, когда вы открываете рот и ожидаете, что кто-то будет вас слушать, вы ведете себя не так, как вели бы наедине с самим собой. Это не говорит о том, что вы лицемерны – это говорит о том, что вы честны. Мы – социальные существа и меняем свое поведение в соответствии с определенной социальной ситуацией. Приведу пример. Вспомните какую-нибудь хорошо известную вам забавную историю или анекдот¹. Теперь представьте, что вы рассказываете эту историю или анекдот в трех различных ситуациях:

1. Своему лучшему другу у себя дома.
2. Пяти своим друзьям за ужином в ресторане.
3. 20 коллегам в зале заседаний совета директоров.

В каждой из этих ситуаций вы ставите перед собой цель достичь определенного эффекта – прежде всего, рассмешить своих слушателей. Все три ситуации разные, поэтому манера вашего рассказа каждый раз будет другой. То же самое касается любой другой ситуации, в которой вы хотите что-то сказать. Вы всегда имеете цель – выразить свою мысль, задать вопрос, высказать наблюдение. Пытаясь достичь своей цели, вы в некотором смысле играете роль. И чем больше ваша аудитория, тем важнее эта роль. Тем громче должен звучать ваш голос, тем драматичнее должны быть ваши жесты, тем оживленнее должен быть ваш темп. Это особенно относится к выступлениям на телевидении. Поскольку вас будут смотреть на крошечном телевизоре в гостиной или в окне веб-браузера на компьютере, вам необходимо играть как можно более энергично, чтобы выгодно подать себя через пространство.

¹ В крайнем случае используйте эту шутку: «Сколько нужно дзен-мастеров, чтобы вкрутить лампочку? Ответ: ни одного. Человек, ставший мастером дзен, преодолел свое желание заменить лампочку». Или более низкопробный юмор: «Как называется итальянская проститутка? Ответ: пастатутка».

Опробовав большинство форм публичных выступлений, я пришел к выводу о том, что телевизионные выступления, радиоинтервью, видеоролики на YouTube, спектакли в школьном театре, подкасты и монологи являются различными видами актерской игры. Некоторые из них серьезнее, чем другие (например, выступление на национальном телевидении), некоторые требуют больше практики и репетиций (например, участие в спектакле), но основные правила одинаковы для всех этих видов игры. Большинство людей говорят, что они боятся выступать перед аудиторией, но это вздор. Каждый раз, когда вы открываете рот, у вас уже есть аудитория, если, конечно, вы не живете в уединении на собственном острове и не получаете продукты по почте. Если вы можете целый час разговаривать по телефону с мамой или всю ночь напролет ругаться с бойфрендом, значит, вы уже знаете, как играть на публике. Вы знаете, как выражать злость, страх, страсть, веселье и смущение. Вы знаете, как быть драматичным, как привлечь внимание, и, что самое главное, вы знаете, как выражать свои мысли посредством слов и действий. Вопрос лишь в том, как сделать это на том уровне, который соответствует вашему окружению¹.

Опра Уинфри, Конан О'Брайэн и Кэти Курик умеют говорить на камеру так, словно разговаривают с другом. Зрители так любят их именно из-за их способности делать непонятный, опасный мир телевидения привычным и даже уютным. Говард Стерн говорит со своей аудиторией так, словно общается со своими приятелями за кружкой пива, и поэтому одни любят его, другие ненавидят. Успех часто обуславливается способностью делать обстановку, в которой вы находитесь, менее официальной и более простой. Это искусство превращения неестественного в естественное.

Мало кто думает о выступлениях на телевидении и радио как о форме публичных выступлений. Это довольно странно, особенно если обратиться к цифрам. Когда вы выступаете на телевидении, вас увидит на порядок больше людей, чем когда вы занимаетесь любым другим делом. В первый раз я снимался на телевидении в 1997 году. Я участвовал в небольшой передаче на кабельном канале CNET TV, и мое выступление длилось в целом 180 секунд. Я выглядел жалким, неловким и оцепеневшим от ужаса. Я тогда еще не знал теории публичных выступлений и почти не имел практики. Каким бы ни было мое выступление,

¹ Один из способов заключается в том, чтобы поставить себя на место зрителя. Например, если вы выступаете на видеоконференции, наблюдайте со стороны за выступлением другого участника. Тогда вы сможете получить представление о том, как будете смотреться вы сами, когда придет ваша очередь выступать. Так, перед съемками второго эпизода нам показали фрагменты первого, и это помогло мне отрегулировать манеру держаться.

оно не было похожим на выступление оратора, поскольку я большую часть времени мямлил и пытался унять дрожь в руках. Я помню странное ощущение от грима на лице (на телевидении все носят грим), а также всю нелепость ситуации, при которой полдюжины ярких лампочек светили прямо мне в лицо. Помню, я думал: что я, по мнению продюсеров, должен видеть в таких условиях? Не говоря уж о том, чтобы что-то рассказывать.

Выступление на телевидении или радио, которое увидят и/или услышат миллионы людей, записывается на студии, в которой нет аудитории. Вместо группы людей перед вами лишь свет софитов и продюсеры. Вместо заинтересованных, дружелюбных лиц, вы видите лишь холодные, бездушные камеры и большие блестящие микрофоны. Когда вы смотрите ночные новости, вы видите Брайана Уильямса или Кэти Курик, сидящих за аккуратным столом, на интересном и продуманном фоне павильона. Вся обстановка выглядит живой, заботливо и стильно обустроенной. Однако все то, что не снимает камера, – а это большая часть той обстановки, в которой находятся Кэти и Брайан, – напоминает скорее машинное отделение военного корабля.

Это высокие темные стены, открытая система воздуховодов, электроника и аппаратура на каждом шагу. Красивая графика, которую вы видите за плечами телеведущих, бегущая строка внизу экрана – ничего этого нет в студии. Для фона и бегущей строки оставляют пустое пространство, которое затем заполнит цифровая информация. Перед Кэти (в моем случае перед Марией Бартиромо) суетливо снуют инженеры в наушниках, разговаривающие друг с другом шепотом. На съемочной площадке есть места, куда нельзя ступить ногой, и долгие промежутки времени, когда нельзя издавать ни звука. Там нет окон. Нет растений и цветов. Там нет никаких следов комфорта и уюта. Проще говоря, телевизионная студия – это дорогостоящая машина для съемок телепередач. Все делается в интересах мифической аудитории, которой нет в студии. Телевизионная студия – это крайне неприглядное, мрачное помещение, больше похожее на заводской цех или научную лабораторию, чем на комфортабельное, теплое, уютное помещение для съемок телепередач. Хотя все продюсеры и их ассистенты были веселы, остроумны и внимательны к гостям, они не могли пересилить этот беспощадный механизм. Съемочная площадка телепередачи «Бизнес на инновациях» канала CNBC является практически виртуальной (настоящие там только помост и диван). Мы снимались на обычном голубом фоне, а все остальное было добавлено позже при цифровой обработке (сравните рис. 7.2 и 7.3). Кажется ли вам диван на первом рисунке удобным?



Рис. 7.2. Съемочная площадка передачи «Бизнес на инновациях» канала CNBC



Рис. 7.3. Так выглядит съемочная площадка в эфире. Я в центре, в белой рубашке

Многие аудитории и конференц-залы не являются удобными, однако, в отличие от телевизионной студии, они позволяют мне видеть, что происходит в зале – кто из присутствующих слушает, кто скучает. Мои ощущения играют мне на руку. Если я случайно скажу что-то неуместное и глупое (например, если я забуду, что читаю лекцию в Нью-Йорке, и скажу, как мне нравится здесь, в Бостоне), я немедленно увижу реакцию аудитории на мои слова, даже если эта реакция сведется к простому желанию убить меня. У меня всегда есть возможность приспособиться к реакции аудитории. Но в большинстве телевизионных студий нет аудитории. Это означает, что вы можете сказать что-то очень важное для людей, например секреты быстрого избавления от лишнего веса или мгновенного достижения мирового господства (или мира, если вы пацифист), но не получите никакого немедленного отклика. Или наоборот, вы можете врать, говорить слишком много или слишком мало, вести себя как идиот, быть гениальным и при этом не иметь ни малейшего представления о том, каким вас видит ваша публика.

Урок, который я извлек из всего этого, таков: находиться в пустой комнате без аудитории во время видеосъемок для телевидения или для Интернета гораздо хуже, чем стоять перед «трудной аудиторией». Именно поэтому на многие телепередачи приглашают зрителей. Продюсеры этих передач хотят дать своим гостям поддержку и энергию живой аудитории. Но в большинстве телевизионных студий никаких зрителей нет. Вас удивляет, почему люди, выступающие на телевидении, выглядят неискренними, скованными, раздражительными или неестественными? Отчасти это потому, что у них нет естественной обратной связи с теми, к кому они обращаются. На многих новостных программах компании диктору составляют лишь являющиеся через спутниковую связь «говорящие головы» – люди, находящиеся в столь же изолированных условиях в милях от студии.

Первый шанс побыть «говорящей головой» представился мне, когда я через спутник давал интервью каналу MSNBC из Сиэтла. Знайте, что когда в новостях у кого-то берут интервью и он появляется на небольшом виртуальном экране, в реальности он говорит из маленькой студии, расположенной неподалеку от того места, где он находится (рис. 7.4). Чтобы зрители имели представление о том, где этот человек находится, на заднем фоне помещают картонный плакат с изображением окружающей обстановки. Вы никогда не увидите студий, в которых происходит съемка, отчасти потому, что эти студии неинтересны (как неинтересны картонные декорации). Говорить из такой студии еще хуже, чем говорить из главной студии, поскольку я даже не вижу человека, который берет у меня интервью. Я просто сижу в крошечной комнате, столь же очаровательной, как кладовая уборщика, а мне в лицо

направлена камера¹. Если канал, которому я даю интервью, не заплатит несколько долларов за передачу потока в режиме реального времени, то я даже не увижу, что записывается на видео. Все, что у меня есть, – это наушник, через который продюсер, которого я никогда не видел и вряд ли когда-нибудь увижу, просит меня подождать. И мне приходится безучастно смотреть на осветительную аппаратуру. Я обнаружил, что существует особый тип волнения – когда ты в одиночестве сидишь в маленькой комнатке и ждешь, но при этом знаешь, что с минуты на минуту тебя увидит вся страна.

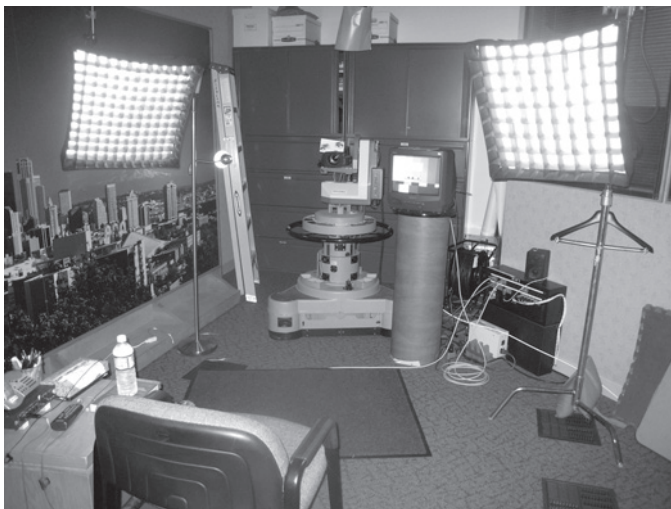


Рис. 7.4. Что вы видите, будучи «говорящей головой»

Секрет выступления перед аудиторией, которую вы не видите, – забыть о существовании студии и игнорировать камеры (рис. 7.5). Представьте себе место, в котором вы в последний раз выступали перед реальной, дружелюбно настроенной, интересной группой людей, и постарайтесь воспроизвести тот стиль поведения и энтузиазм. Говорите так, словно вас слушает та же аудитория, и вы будете чувствовать себя великолепно.

¹ Персонал, работающий в таких студиях, обычно очень вежлив и дружелюбен, как, например, в студии Fisher Pathways в Сиэтле, в которой и было сделано это фото. Эти люди отвечали на мои бесчисленные вопросы и не жалели сил на то, чтобы как следует меня подготовить, несмотря на то что у них много гораздо более важных дел, чем нянчиться с гостями, приходящими на удаленные телевизионные съемки.

но. Опытные ведущие помогают вам в этом, поддерживая вас, подпитывая энергией или даже задавая простенькие вопросы. У всех ораторов есть определенные установки, которые они пускают в ход тогда, когда все остальное не помогает, и именно благодаря этим установкам они успешно выходят из затруднительной ситуации. Мои съемки на CNBC помогли мне понять, что при выступлении на телевидении, как и при выступлении «вживую» нужно лишь «отключить» ту часть мозга, которая заставляет меня волноваться, и посмеяться над странными причудами своего поведения. Придя на съемки этой передачи, я словно бы купил билет на аттракцион, и я должен получить от этого аттракциона как можно больше удовольствия.



Рис. 7.5. Даже если это выглядит жутко, это реально помогает. Если у вас будет что-то, на что можно смотреть, кроме терминаторообразного объектива камеры, вы будете чувствовать себя спокойнее

В течение месяца, пока я летал из Сиэтла в Нью-Йорк и обратно для съемок эпизодов передачи (всего пять раз), мне удалось преодолеть почти все трудности, связанные с телевизионными выступлениями. Я очень весело проводил время. Разве могло быть иначе? Я чувствовал себя мальчиком Чарли из «Чарли и шоколадной фабрики» с той лишь разницей, что выигранный мною золотой билет привел меня на фабрику

телевидения, а не шоколада¹. Я встречался с потрясающими людьми, людьми более высокого круга, расспрашивал их и беседовал с ними как с равными. Но что самое важное, участие в пяти эпизодах этой передачи дало мне редкую возможность совершенствоваться со съемкой каждого нового эпизода – мало кто находится на телевидении достаточно долго, чтобы иметь такую возможность. Сегодня я уверен в том, что буду чувствовать себя в своей тарелке независимо от того, где я выступаю, – на телевидении или перед реальной аудиторией.

Я с самого начала понимал, что перспектива появиться на национальном телевидении (разумеется, не в передаче «Самые разыскиваемые преступники Америки» и не на шоу Джерри Спрингера) является своего рода честью, даже если у меня что-нибудь не получится. У большинства людей нет даже возможности увидеть свои ошибки со стороны. И каждый раз перед съемками я вспоминал, как в последний раз смотрел телевизор: я прыгал с канала на канал, у меня перед глазами мелькали разнообразные шоу, я пил пиво и был почти в бессознательном состоянии. Я напоминал себе: неважно, сколько миллионов людей будет на меня смотреть. Большинству из них будет неинтересно, насколько глупое или умное впечатление я произвожу. Я буду лишь одним из сотен людей, выступающих на телевидении в одно и то же время. Я моментально забывал о том, что раньше казалось мне катастрофическими препятствиями, или же не замечал их. Если я утомлю людей, они включают другой канал. Ну и что? Жизнь продолжается, и всему миру нет до этого никакого дела.

Телевизионные суфлеры и заучивание – зло

Есть одно препятствие, которое я так и не преодолел. Во время съемок я встретил заклятого врага ораторов, и это отнюдь не критики и не «трудные аудитории». Это – телесуфлер. До своего визита на передачу «Бизнес на инновациях» я никогда не видел телевизионных суфлеров. Я слышал о них. Я смутно понимал, в чем их функция. Большим сюрпризом для меня оказалось то, что эти суфлеры встроены в камеры. Когда вы смотрите в объектив камеры, направленной на вас для съемки сюжетов би-ролл, вы видите на дисплее текст, который должны произнести. Он прокручивается, как введение в «Звездные войны». В моем случае это были короткие реплики для рекламы передачи «Бизнес на инновациях». Это были всякие глупости вроде «Инновации изменят на-

¹ Имеется в виду художественный фильм «Charlie and the Chocolate Factory» («Чарли и Шоколадная Фабрика») режиссера Тима Бёртона (Tim Burton). – *Прим. ред.*

ше будущее» и «Прорывы сейчас важны, как никогда раньше». Абстрактные, нечеткие фразы, которые, если обдумывать их больше пяти секунд, теряют всякий смысл. Я обычно подшучиваю над такими фразами, когда слышу их от других писателей или читаю в их книгах. Продюсеры передачи оставили нам возможность редактировать текст для вступительной речи, но в первый день съемок у нас просто не было времени, и нам пришлось читать то, что приготовили для нас они.

Я решил, что сумею не пользоваться подготовленным текстом, буду говорить экспромтом. Я был уверен в том, что легко смогу вызвать тот эффект, который был нужен продюсерам (обрести отточенный, энергичный тон), но говорить не столь опостылевшим языком. Без проблем, думал я. Я отлично импровизирую (по крайней мере, я так думал).

И вот я, весь в черном, стоял в свете софитов в буфете CNBC в первый день съемок и прекрасно понимал, что должен удовлетворить всех и при этом убраться со съемочной площадки как можно быстрее. Я взглянул в камеру... и замялся. Вместо того, чтобы быть креативным и оригинальным, я просто прочитал текст с телесуфлера. Я не хотел этого делать – текст звучал даже глупее, чем я предполагал. Но я не мог остановиться. Во время съемок этого сюжета би-ролл мне нужно было произнести пять строчек, по строчке на каждый эпизод передачи. Мне было позволено делать большое число дублей, и под конец я, почувствовав уверенность, решил не читать с телесуфлера, а произнести что-то свое, экспромтом. Я поспешно отрепетировал в уме текст, чтобы хорошо его запомнить, на полную мощь использовал свою способность к концентрации и даже выучил свою импровизированную реплику наизусть. Но когда режиссер скомандовал «Мотор!», я посмотрел на камеру и, к собственному удивлению, произнес точно то, что было написано на дисплее суфлера. Меня как будто подвергли лоботомии. Если бы тогда на дисплей вывели текст сказки Доктора Сьюза «Зеленые яйца и окорок», то я без запинки прочитал бы его до последнего слова. На рис. 7.6 изображена съемочная площадка с камерой и телесуфлером, такая, какой я ее видел.

Телевизионные суфлеры используются на съемках многих телепередач, в том числе и новостных. Это одна из причин, объясняющих, почему многие дикторы кажутся нам одинаковыми и почему они говорят одним и тем же бездушным, холодным, роботизированным голосом. Когда у вас перед глазами дисплей с текстом, трудно импровизировать, трудно делать паузы и, что самое важное, трудно быть естественным. Возможно, если бы я написал этот текст сам или если бы я знал продюсеров лучше, все было бы по-другому. Но это была единственная особенность съемок на телевидении, которая стала для меня настоящим препятствием. Я надеюсь, что когда-нибудь мне представится возможность

преодолеть это препятствие. А пока, когда я смотрю телевизор и вижу глаза людей, говорящих в камеру, я каждый раз представляю себе проплывающие на дисплее телесуфлера строки. Эти люди читают их так, словно сами их написали.



Рис. 7.6. Справа видна камера 2 с телесуфлером, показывающим текст моей вступительной речи. Слева на мониторе видно изображение того, что снимает камера 2; в данном случае это я с фотоаппаратом



ГЛАВА 8

Что говорят люди

Сидней, Австралия, 2006 год. Я только что выступил с речью, которая, по моему мнению, была просто превосходной. Аудитория хохотала над моими шутками, ей понравились мои истории, а тезисы попали точно в цель. Лучшего результата я не мог даже представить. Я в эйфории. Я спрыгиваю со сцены, и Кори, один из организаторов, восторженно хвалит меня: «Это просто фантастика! Великолепно!». Я небрежно отмахиваюсь от комплимента. Счастливый, греясь в лучах собственного эго, я стою рядом с Кори и смотрю, как выступает следующий оратор. Надо признать, выступает он неважно – говорит монотонно и непонятно, его тезисы превращены в кашу, и мне кажется, что слушатели готовы уйти из зала в любую минуту. Я сочувствую Кори – представляю, как сложно разговаривать с оратором после того, как он потерпит провал. Но когда оратор заканчивает выступление и спускается со сцены, Кори, к моему удивлению, приветствует его точно так же, как и меня. Я этого не вижу, только слышу, но если бы видел, это было бы похоже на автомобильную аварию в режиме замедленной съемки. Я слышу, как Кори говорит ему: «Это просто фантастика! Великолепно!». Он слово в слово повторяет похвалу, которую незадолго до этого дал мне. Действующие в нашей вселенной законы физики не позволяют двум разным ораторам выступить с одинаковым результатом. Пусть я заслужил оценку 3, а он – 5, но ни один нормально работающий мозг не мог оценить нас одинаково. В ту минуту я понял, что слова, которые говорят нам люди, часто означают совсем не то, что мы думаем. В данном случае реплика «Великолепно!» вовсе не означала, что я выступил великолепно. Это было просто выражение поддержки и ободрения, которым Кори награждал каждого из спускавшихся со сцены ораторов (независимо от того, как тот выступил)¹. Информацию о том, как я на самом деле выступил, мне нужно было искать не у Кори, а у кого-то другого.

Как узнать, насколько вы хороши в том, что делаете? Возможно, вам скажет об этом начальник или коллеги. Но у меня нет начальника – ни у кого из ораторов его нет. Я легко могу узнать, насколько я популярен, но быть популярным – это не то же самое, что быть хорошим оратором. И, поскольку у всех людей есть свои предпочтения, что хорошо для одного – плохо для другого. Помимо всего прочего, большинство людей не умеют давать объективные отзывы. Давая отзывы, люди часто делают упор на каких-то поверхностных деталях («Вы видели его рубашку?») или придерживаются мнения, сформировавшегося под влиянием других людей. Иногда кто-то из слушателей жалуется, что я пару раз употребил нецензурное слово, даже если это было вполне уместно и в духе

¹ По правде сказать, момент, когда человек спускается со сцены, не самое удачное время, чтобы говорить ему что-то, поскольку он, скорее всего, слишком растерян, чтобы услышать вас.

моего рассказа. Отзывы очень субъективны, а значит, если один человек говорит «Это было бесподобно», другой может сказать «Это было заурядно». У меня был начальник, который, рассматривая чей-нибудь новый проект, всегда говорил одну и ту же фразу: «Что ж, это не ужасно». В его устах это была высшая похвала.

Если бы в 1995 году я показал ему проект iPhone выпуска 2009 года, то он, наверное, сказал бы: «Что ж, это не чушь». Давая оценку чему-либо, он сравнивал это со своим идеалом, который был настолько далеким, что ничто не могло даже близко его напомнить. Проработав с этим человеком много лет, я научился понимать, что он имеет в виду, отделять истинный смысл высказывания от его саркастического обрамления (я уверен, что вы делаете то же самое при общении с некоторыми людьми). Но, выступая на публике, довольно трудно понять истинную реакцию слушателей. Вы получаете реакцию данной аудитории на что-либо единожды независимо от того, понятна она вам или нет.

Однажды, закончив лекцию в Массачусетском технологическом институте, я стоял, окруженный студентами и отвечал на их вопросы. Вдруг ко мне протиснулся один студент, растолкав других. Он сунул мне под нос ноутбук и свободной рукой указал на утверждения из моей лекции, которые, по его мнению, были ошибочными. Несомненно, он был взбудоражен возможностью обратной связи со мной – он улыбался, был увлечен и вспыхивал. Было ли хорошо то, что моя лекция вызвала столь живой интерес? Было ли плохо то, что студент был не согласен со многими моими утверждениями? Если коротко, то я считаю, что любое внимание к моей персоне означает, что я сделал что-то значимое, полезное. Правда, в чем именно заключалась польза, не так-то легко выяснить.

Если человек пишет книги, читает лекции или делает что-то интересное, он постоянно будет слышать в свой адрес противоположные отзывы. Кто-то скажет «Говорите громче!», кто-то – «Говорите тише!». Иногда отзыв даже не касается вашей работы – вы просто становитесь легкой мишенью для человека, жизнь которого что-то отравляет. Просто тот, кого всю жизнь жестоко судили другие, впервые получил возможность судить сам, а вы – тот, кто дал ему такую возможность. Человек с радостью выпустит на вас пар, особенно если это можно сделать в форме некоего отзыва и при этом остаться анонимным.

Но чаще всего люди дают отзывы, содержащие в себе внутренние противоречия. Я помню, мне как-то сказали, что семинар, который я провел, был просто превосходным, после чего задали вопрос, на который я за все время семинара отвечал раз семь. Я помню, как я заканчивал лекции в абсолютной тишине, после чего получал наивысшую оценку по результатам опросов. И я помню, как по окончании лекций я получал бурные аплодисменты, после чего ни один человек не подошел ко мне

с вопросом. Отзывы других людей как в жизни, так и в ораторской деятельности трудно истолковать однозначно. Здесь у вас нет никакой судейской коллегии, как на Олимпийских играх, нет оценочных листов и кругов чемпионата. Вы самостоятельно решаете, какие отзывы имеют для вас значение, и сами определяете разницу между вашим впечатлением от своего выступления и впечатлением аудитории.

Но перед тем как определить эту разницу, стоит обратить внимание на один важный факт, который я проиллюстрирую следующей ситуацией.

Представьте, что вы присутствуете на лекции о будущем человеческой цивилизации, которую читает доктор Моксли, завкафедрой и глава Отдела исследований будущего человеческой цивилизации при каком-то элитном университете. К вашему большому сожалению, профессор Моксли выступает отвратительно. Он невероятно скучен. Он словно не замечает аудитории. Он погружен в себя, не встречается взглядом со слушателями, говорит с бесконечно долгими паузами и всевозможными заполнителями пауз («mmm...» и «а...»). К тому же он читает только то, что написано на его ужасно скучных слайдах. Он одет в балахон леопардовой расцветки (который давно просится в стирку) и уже целых пять минут рассказывает о болезнях своего пуделя. Наверное, это самая невыносимая лекция из всех, которые вы посещали в своей жизни. Наконец, лекция заканчивается, и вы с максимальной скоростью устремляетесь к выходу.

Внезапно вы обнаруживаете, что забыли на своем стуле куртку, и возвращаетесь, чтобы забрать ее. Вдруг перед вами возникает ужасный доктор Моксли. Он широко улыбается, кладет руку вам на плечо и спрашивает: «Ну-у, что вы думаете?». Вы точно знаете, что хотите сказать ему. Но скажите ли вы это?

Если вы такой же человек, как и все, то не станете отвечать честно. Я, например, точно не стал бы. Честность порождает долгие дебаты, задевает чувства человека, а я не хочу ни того, ни другого. Все, чего я хотел бы в этой ситуации, – поскорее уйти, и наилучший способ сделать это – притвориться, что я всем доволен. Вы, возможно, предпочли бы прикрыться расплывчатым комплиментом, вроде «Было интересно» или «Все было отлично». Скорее всего, при этом вы утвердительно кивнете головой и улыбнетесь, надеясь, что он оставит вас в покое, и вы сможете уйти. При общении с оратором после его выступления большинство людей будет говорить простые, добрые, позитивные слова.

В результате такого поведения появляются тысячи плохих ораторов, которые продолжают выступать, находясь под впечатлением положительных отзывов о своей работе. Обратная связь для них нарушена. Им просто никто никогда не говорит (в дружеских, но ясных и категорич-

ных выражениях), что они выступают плохо, и, тем более, никто не даст им советы. Многие люди живут в коконе отрицания, подобно певцам в первых сезонах шоу «Американский идол», которые никак не могут поверить в то, что им не суждено стать новой Уитни Хьюстон или новым Фрэнком Синатрой. Они услышали в свой адрес достаточно учтивых комплиментов, чтобы можно было спокойно игнорировать просочившуюся сквозь них горькую правду. Они могут даже съязвить вам в ответ, чтобы отбить у других людей желание критиковать их. Мы очень много говорим, но при этом совершенно не умеем ни быть честными с другими, ни спокойно выслушивать честную критику в свой адрес, не воспринимая ее в штыки.

Одна из причин того, почему мы не можем быть до конца честными с другими людьми, заключается в том, что мы не хотим показаться грубыми. Думаю, что, когда наш вымышленный доктор Моксли закончил бы свою лекцию, вы поаплодировали бы ему. А что в этом такого? Независимо, как плохо человек выступил, мы отдадим дань хотя бы его попытке, поаплодируем его усилиям. Это – проявление вежливости, и если вы видите людей, которые не аплодируют, то наверняка считаете их снобами, независимо от того, был ли оратор плох или хорош. Какую же ужасную лекцию нужно прочитать, чтобы не заработать даже одного хлопка в ладоши? Я никогда не присутствовал на таких лекциях. А поскольку многие ораторы воспринимают аплодисменты как признак успешного выступления, они всегда будут удовлетворены собой. Они сойдут со сцены, спросят у кого-нибудь из друзей «Ну как тебе?», получают ответ «Отлично» и уйдут довольные.

Даже если вы найдете людей, которые будут честно отзываться о вашей работе, и будете внимательно слушать их, проблема не будет решена. Дело в том, что людей очень легко обмануть.

Уроки доктора Фокса

В 1973 г. ученые из Университета Южной Калифорнии выдвинули гипотезу о том, что отзывы, которые студенты дают о преподавателях, не имеют под собой никаких реальных оснований. Чтобы проверить эту гипотезу, ученые провели эксперимент¹. Они наняли для чтения лекции актера, который «выглядел представительно и говорил авторитетно».

¹ Нафтулин, Дональд Х., Джон Э. Уэар младший и Фрэнк Э. Донелли (Naftulin, Donald H., John E. Ware, Jr., and Frank A. Donnelly), «The Doctor Fox Lecture: A Paradigm of Educational Seduction» (Лекция доктора Фокса: парадигма образовательного обмана) *Journal of Medical Education*, Vol. 48 (1973), стр. 630–635.

Ему дали вымышленное, но впечатляющее резюме и наказали использовать в лекции двусмысленные выражения, делать противоречивые высказывания и ссылаться на неуместные или несуществующие источники. По уговору, актер должен был вести себя экспрессивно, но при этом его речь должна быть бессодержательной, и в своих цитатах он должен ссылаться на несуществующие книги и научные работы. Актер (он же доктор Фокс) прочитал часовую лекцию, после которой последовало получасовое обсуждение и ответы на вопросы – это соответствует формату большинства университетских лекций. После этого исследователи провели опрос среди 11 человек, присутствовавших на лекции (среди них были не только студенты, но и профессионалы в данной области). Результаты опроса приведены в таблице ниже.

Вопрос	Процент людей, ответивших «ДА»
Освещал ли он банальные вопросы?	50
Казался ли он заинтересованным в данном предмете?	100
Приводил ли он достаточное количество примеров?	90
Была ли его лекция хорошо структурирована?	90
Стимулировал ли он вас к размышлениям?	100
Интересно ли он объяснял материал?	90
Читали ли вы какие-нибудь из его публикаций?	0

Данные этого исследования скудны, поскольку в нем принимало участие всего 11 человек. Кроме того, это исследование критиковали по различным причинам¹. Тем не менее я согласен с выводами ученых. Во-первых, показатели очень хороши. Любой оратор был бы горд, увидев такую статистику. Во-вторых, эти вопросы похожи на те, которые обычно задают в опросах на конференциях, а это значит, что что-то не так. Как мог актер так легко провести профессионалов?

¹ Основные претензии сводятся к следующему: выборка слишком мала, нигде нет видеозаписи лекции и вопросы недостаточно широки. Однако позже другие ученые успешно повторили это исследование и в целом подтвердили выводы своих предшественников. См. «What's the Use of Lectures?» (Какая польза от лекций?), Дональд Э. Блай (Donald A. Bligh), Jossey-Bass, стр. 202.

Простой ответ на этот вопрос заключается в том, что люди плохо умеют распознавать ложь, выданную за правду¹. Есть более интересный, но «ленивый» ответ: для того, чтобы хорошо выступить на публике, человеку достаточно лишь делать вид, что он хорошо разбирается в том, о чем говорит. Но я считаю эту версию неправильной. Думаю, этот актер подготовился даже лучше, чем готовится к своим выступлениям профессиональные ораторы. Он не случайно сошел за настоящего специалиста – он изучал предмет и тщательно готовился к тому, чтобы произвести нужное впечатление. Не исключено, что на подготовку к обычной (не фиктивной) лекции он потратил бы меньше времени. Как бы то ни было, этот эксперимент лишний раз доказывает: для того, чтобы сделать качественную, честную работу, оратор должен приложить усилия.

Данное исследование также показывает, что истинные ожидания людей не соответствуют ожиданиям, о которых они говорят, а также ожиданиям, которые хотят навязать им организаторы лекций. Авторы исследования подчеркивают этот вывод:

Эффективность обучения довольно трудно исследовать, поскольку необходимо принимать во внимание очень многие показатели. Среди наиболее очевидных образование, социальное происхождение, знание изучаемого предмета, опыт и личность преподавателя. Может показаться, что преподаватель, имеющий все вышеперечисленные (и другие) качества, будет эффективным в обучении студентов. Однако совокупность этих показателей может говорить лишь о способности преподавателя удовлетворить студентов, но не всегда о способности чему-то их обучить.

Из этой цитаты я понял, что люди, как правило, очень малого ждут от преподавателей. Большинство людей счастливы лишь от того, что на лекции их развлекают (ведь это даже больше, чем они ожидали). Процесс обучения как для ребенка, так и для взрослого смертельно скучен, поэтому возможность посмеяться на лекции кажется людям настоящим подарком. Интересный, располагающий к себе преподаватель – тоже редкость, и люди радуются такому преподавателю, хотя эти его качества традиционно не связываются со способностью эффективно обучать. Так или иначе, оратор может удовлетворить многих слушателей даже в том случае, если его речь будет не слишком содержательной, но он будет поддерживать интерес аудитории и развлекать ее. Я держу пари, что если в середине скучнейшей научной конференции к трибуне выйдет хороший юморист или комик, то, несмотря на полное незнание

¹ Этой теме посвящено одно из моих лучших эссе – «How to detect bullshit» (Как понять, что вам пудрят мозги?). См. <http://www.scottberkun.com/essays/53-how-to-detect-bullshit/>.

им обсуждаемого предмета, он понравится слушателям даже больше, чем остальные ораторы.

Я знаю из своего неудачного опыта, что довольно сложно развлекать аудиторию и поддерживать ее интерес в течение часа. Любой, кто умеет это делать, заслуживает уважения. Но еще большего уважения заслуживает тот, кто научит аудиторию чему-то полезному или расскажет вдохновляющую историю. Лучшие преподаватели используют развлекательные приемы не просто для того, чтобы рассмешить студентов, а чтобы стимулировать к обучению и облегчить процесс усвоения знаний.

Другие выводы из эксперимента с доктором Фоксом:

- **Доверие исходит от организатора.** Если устроитель мероприятия говорит «Это эксперт по X», люди поверят в это. Люди с готовностью признают тот авторитет, который создается при представлении оратора, в зависимости от того, кто и как его представляет. Если бы доктор Фокс читал ту же самую лекцию где-нибудь на углу улицы без поддержки специалистов или какого-нибудь уважаемого человека, люди просто игнорировали бы его. Эксперимент с доктором Фоксом показывает, что мы ценим авторитет человека больше, чем его преподавательские способности.
- **Поверхностные детали тоже важны.** Доктор Фокс сыграл свою роль очень хорошо, и любой оратор должен играть так же. Ваша внешность, манеры, поза и взгляд играют немаловажную роль. Аудитория всегда ожидает увидеть определенные внешние признаки, и, показав их, вы значительно облегчите свою работу. Каким бы доверием вы ни пользовались, аудитория всегда будет судить вас и по каким-то принятым в данной среде условностям, внешним знакам доверия (к примеру, если вам предстоит выступать в компании, разрабатывающей программное обеспечение в Силиконовой долине, не надевайте костюм, а если вы готовитесь к выступлению перед директорами нью-йоркских банков, откажитесь от любимой тигровой мантии).
- **Энтузиазм играет важную роль.** В тот момент, когда оратор открывает рот, он уже знает, какую часть своей энергии передаст аудитории. Выступая на публике, я знаю, что у меня что-то может не получиться, но всегда стараюсь быть настолько энергичным и экспрессивным, чтобы никто из слушателей не смог сказать, что я не старался. Чем больше интереса и энтузиазма я проявляю, тем больше интереса будет испытывать аудитория. Эксперимент с доктором Фоксом косвенно указывает на то, что выразительность оратора всегда играет ему на руку. Ваш энтузиазм и живой интерес к освещаемой вами теме сделает ваше выступление более полезным для слушателей, чем выступление вялого, равнодушного оратора, даже если он

знает в 10 раз больше вас. У вас будет больше шансов удержать внимание аудитории, а значит, для вас не будет ничего невозможного.

Почему отзывы слушателей в большинстве случаев бесполезны

Большинство организаторов не утруждают себя сбором отзывов от аудитории. Если кто-то из них и опрашивает аудиторию, то эти отзывы не доходят до оратора. Это досадно. Организаторам подобает делиться отзывами с ораторами; в конце концов, это они пригласили их выступать, поэтому формально ораторы работают не на аудиторию, а на них. Однако из-за своей чрезвычайной занятости организаторы не всегда доводят отзывы слушателей до сведения ораторов. Тех ораторов, о которых они получили хорошие отзывы, они приглашают снова, а об остальных забывают.

Некоторые, однако, сообщают ораторам об отзывах. На рис. 8.1 представлен типичный отчет, который организаторы мероприятия дают выступавшим ораторам. Это информация с реального мероприятия, и выступал на нем я.

Лекция	Очень недовольны	В среднем недовольны	Нейтральны	В среднем довольны	Очень довольны	Количество опрошенных
Как воплотить задуманное	1	3	29	58	38	129

Рис. 8.1. Мой оценочный лист с одного недавнего мероприятия

На первый взгляд результаты кажутся хорошими: 58 человек из 129 выбрали ответ «В среднем довольны». Это неплохо. Еще 38 человек остались очень довольными моим выступлением. Рейтинг «нейтральности» не представляет для меня никакой ценности. Думаю, этот пункт вообще следовало бы убрать из списка, чтобы люди четко определялись со своей оценкой. Если они не уверены в своих ощущениях, я буду считать их недовольными. Или буду думать, что они проспали все выступление. Кстати, было бы очень интересно, если бы опросы предоставляли данные о том, как много людей заснуло во время лекции (такую статистику я хотел бы видеть по всем лекциям, особенно в университетах).

Но наибольшую ценность для меня представляют те статистические данные, которые показывают оценку моего выступления в сравнении с выступлениями других ораторов. Без этих данных любой отзыв будет бесполезным. Возможно, отзывы о моем выступлении самые худшие за всю

историю этой организации. А может быть, самые лучшие. Я никогда этого не узнаю. Интересно, кем был этот единственный человек, который остался очень недовольным моей лекцией? Был ли он важной персоной? Может быть, он был вице-президентом подразделения, поэтому его мнение важнее, чем мнение остальных слушателей? А может быть, он просто всегда всем недоволен, как мой бывший начальник? Может, он ни разу в жизни не давал оценку выше этой? Или, может быть, он перепутал аудитории, и думал, что я буду говорить на его излюбленную тему, а я, к его глубокому разочарованию, ни разу не упомянул о ней? Одним словом, эти показатели оставляют меня в полном неведении.

Самые полезные отзывы отражают информацию о том, что, по мнению недовольных, я делал не так, и что, по мнению довольных, я должен буду обязательно повторить в следующий раз. Даже если все 129 слушателей будут безгранично разочарованы и единодушно подпишутся под законом, до конца дней запрещающим мне выступать на публике, я так и не узнаю, что же им так не понравилось. Если моя апелляция будет рассмотрена и мне разрешат пройти испытательный срок, мне придется гадать о том, что мне следует изменить в следующем выступлении, чтобы понравиться им.

И потом в аудитории было 500 человек, а опросили лишь 129. Что думали о моей лекции остальные слушатели – 371 человек? Я никогда этого не узнаю. Поскольку в опросах участвует меньшая часть присутствующих, полученные данные обычно отражают лишь верхнюю и нижнюю границу графика. В опросах, как правило, принимают участие лишь те, кто страстно вас любит или ненавидит, поэтому в статистике представлено главным образом их мнение. Мнение «умеренного» большинства представлено в меньших масштабах. Так как назначение опросов покрыто полным мраком – слушателей не информируют о том, кто увидит результаты и как они отразятся на будущем, – большинство людей не видят причин серьезно думать над вопросами¹.

Если обращаться со статистическими данными невнимательно и небрежно, то можно неверно истолковать их смысл и сделать неверный вывод о том, что необходимо изменить оратору. В большинстве случаев

¹ Я много лет проводил различные семинары в Microsoft, и каждый раз обещал, что буду лично читать ответы в опросах. Зачем человек будет тратить 5 или 10 минут на раздумья, если он не знает, кто будет читать его отзыв? Он просто не будет тратить на это время. Кто знает – может, эти опросные листы отправятся прямиком в корзину для мусора? Если люди не будут чувствовать, что их мнение видят и учитывают, они цинично отнесутся к исследованиям и не будут принимать их всерьез, если вообще согласятся в них участвовать.

вопросы в опросных листах сформулированы некорректно и допускают двоякие интерпретации.

Ниже перечислены вопросы, ответы на которые будут наиболее полезны оратору:

- Какой была моя лекция по сравнению с другими?
- Какое изменение могло бы качественно улучшить мою лекцию?
- На какие вопросы вы ждали ответов, но так их и не получили?
- Какие препятствия помешали мне дать вам то, что вам необходимо?

Какие бы данные ни предоставляли опросы, никто не мешает оратору просто подойти к людям после лекции и спросить их мнение. Если кто-то вежливо отвечает вам «Отличная работа!», скажите «Спасибо, но как я могу ее улучшить?». Дайте им возможность выйти за пределы обычных любезностей и немного подумать. Дайте им свою визитную карточку, показывая, что вы готовы продолжить обсуждение. Задайте вышеперечисленные вопросы организатору мероприятия и проанализируйте его ответы. Даже если у него нет отзывов от аудитории, он может поделиться с вами своим мнением, которое также может представлять для вас определенную ценность.

Оратор должен соответствовать аудитории

Что было бы, если бы в 1942 году я пригласил Муссолини выступить с речью в Лондоне? Муссолини был очень пылким и, возможно, даже превосходным оратором. Но какими, по вашему мнению, были бы результаты опроса аудитории после его выступления? Эти результаты не давали бы объективной оценки Муссолини, а указывали бы лишь на то, что организатор неудачно подобрал оратора для данной аудитории. Оратор может быть обречен на провал, когда его просят выступить перед людьми, которые его заведомо ненавидят, или осветить тему, которая их не интересует. Однажды я выступал во всемирно известном элитном университете Купер Юнион в Нью-Йорке. Тогда я был в турне и рекламировал одну из своих книг.

Я приготовил речь о трудностях, которые могут возникать при работе над проектами, и о том, как умный руководитель может преодолеть их. Это был интересный материал, и я уже неоднократно выступал с ним. Но, прибыв в университет, я увидел, что моя аудитория состоит преимущественно из студентов первого курса – восемнадцатилетних юношей и девушек, практически не имеющих взрослого жизненного опыта. Был октябрь, то есть они всего пять месяцев назад окончили школу. И за несколько минут до выхода к ним я почувствовал себя Мус-

солини в Лондоне. Если я не сделаю что-то из ряда вон выходящее, они будут игнорировать или перебивать меня, – думал я. Скорее всего, я буду для них скучным, отставшим от жизни лузером из менеджерских кругов. Если бы мне в девятнадцать лет пришлось слушать лекцию о трудностях корпоративной жизни, я воспринимал бы лектора именно так.

Предусмотрительному оратору следует спросить у организатора: «Какой эффект мне нужно произвести на эту аудиторию?», а хорошему организатору надлежит тщательно обдумать этот вопрос. Если же он не сможет на него ответить, то оратор вполне способен сделать это сам, например пообщавшись со слушателями и выяснив, что они хотят получить от лекции. В большинстве случаев, когда оратора просят выступить где-либо, он сразу соглашается, не выяснив предварительно, зачем его об этом просят и каких результатов от него ждут.

Перед лекцией в Купер Юнион я изо всех сил старался вспомнить, как я воспринимал взрослый мир, когда мне было восемнадцать. Я отказался от использования слайдов, начал лекцию с рассказа о своем личном опыте работы в Microsoft и рассказал забавную историю о том, как я встретил в лифте Билла Гейтса (я поздоровался с ним, а он меня попросту проигнорировал). В аудитории раздалась смехи. Я вызвал среди студентов некоторое уважение, а затем укрепил его в ходе обсуждения, целый час отвечая на их вопросы. Можно сказать, что мне повезло. Если бы я заблаговременно задал несколько нужных вопросов пригласившему меня человеку, у меня было бы время подготовиться получше.

В некоторых случаях перед оратором намеренно ставится цель несоответствия аудитории. Устроитель хочет, чтобы оратор прочитал смелую, провокационную речь, содержащую мнения, которые люди не хотят слышать. Это нормально при том условии, что устроитель согласовал это обстоятельство с оратором, и оно учитывается в исследованиях, проводящихся после мероприятия. Если целью оратора является не просто развлечение аудитории, а провокация, то критерии удовлетворения людей будут иными.

Все это значительно затрудняет процесс оценки оратора. Человек, приглашающий оратора выступить перед какой-либо аудиторией, должен учитывать следующие факторы:

1. Чего он (организатор) хочет от оратора.
2. Чего аудитория хочет от оратора.
3. На что оратор способен.

Если три этих фактора не согласуются друг с другом, объективное исследование выступления оратора будет весьма проблематичным (например, Муссолини в Лондоне). Если же они согласуются, вопросы, ис-

пользуемые для оценки оратора, должны быть известны всем. Все – оратор, аудитория, организаторы – должны знать, по каким критериям будет оцениваться оратор. Оратор будет заранее знать, чего от него ждут, и сможет подготовиться (как доктор Фокс), чтобы как можно лучше соответствовать этим критериям. Слушателям редко дают возможность подробно высказать свое мнение в опросных листах, но они должны помогать организатору в составлении самих вопросов.

Наиболее подходящие вопросы для слушателей:

- С пользой ли вы провели время?
- Посоветуете ли вы эту лекцию другим?
- Решили ли вы изменить что-либо, прослушав эту лекцию?
- Знаете ли вы, что нужно делать, чтобы продолжить обучение?
- Вдохновила/мотивировала ли вас эта лекция?¹
- Насколько располагающим вы находите оратора?
- Насколько содержательным вы находите материал лекции?

Последние два вопроса помогут выявить «дилемму доктора Фокса», при которой уровень симпатии к оратору не соответствует содержательности его речи. Если вы хотите знать реальную ценность оратора, попробуйте опросить слушателей через неделю или месяц. Лекция, которая через пять минут после окончания казалась потрясающей или скучной, позже может восприниматься совершенно по-другому. Если целью лекции или курсов было изменение поведения людей в долгосрочной перспективе, то необходимо исследовать именно долгосрочный эффект и проводить опрос через отдаленный промежуток времени.

Как получить немедленный отзыв специалиста

Как бы мы ни боялись критиковать других людей, обычно мы больше боимся получать критику в свой адрес. Однако сегодня оратору очень легко получить объективный отзыв. Вы можете получить его прямо сейчас:

1. Возьмите видеокамеру.
2. Найдите свои заметки и слайды с какой-либо речи, которую хорошо знаете (в крайнем случае возьмите текст Геттисбергской речи).
3. Запишите на видео себя, читающего эту речь.

Пяти минут будет вполне достаточно. Представьте, что вместо стены напротив вас зал, полный слушателей, с которыми необходимо поддер-

¹ Возможно, это даже важнее того, многому ли научила их эта лекция.

живать визуальный контакт. Затем сядьте (можете взять свой любимый алкогольный напиток) и просмотрите запись. Несмотря на всю легкость этой задачи, большинство людей, даже тех, которые понимают важность публичных выступлений и хотят улучшить свои ораторские навыки, пренебрегают ею. Они просто боятся сделать это. Таких людей я называю лицемерами. Если человек боится сам на себя смотреть, то какой реакции он ожидает от аудитории? Есть одно золотое правило: не просите других людей слушать то, что вы не слушали сами. Просто сделайте это – послушайте себя со стороны. Если ваша речь ужасна, радуйтесь, что терпеть ее вынуждены вы, а не ни в чем не повинная аудитория. Вы можете стереть эту запись, но не сможете стереть час напрасно потерянного людьми времени.

Нам всем не нравится звук собственного голоса. Мы так придирчиво оцениваем свои волосы и форму носа, как не стал бы оценивать никто другой. Однако форму носа нам трудно изменить. Есть многие другие факторы – уверенность в себе, четкость тезисов, маленькие недостатки мимики, жестикующации, дикции, – которые легко поддаются улучшению.

Если вам не нравится записанное на видео выступление, сделайте его короче. Сократите его до 30 секунд – столько длится рекламный ролик – и как следует отрепетируйте. Затем добавьте дополнительный материал. Если какая-то мысль кажется вам глупой, остановитесь и повторите ее. С каждой новой репетицией ваше выступление будет все лучше, даже если вы этого не замечаете.

Я не смотрю видео каждого из своих выступлений, но когда я чувствую, что что-то идет не так, или, наоборот, все идет на «ура», я возвращаюсь к этому выступлению и просматриваю запись. Если организатор дает мне отзывы, которые трудно истолковать однозначно, я сопоставляю их с видеозаписью. Я всегда пытаюсь сравнить свои ощущения и ощущения аудитории. Профессиональные спортсмены полагаются на видеозапись соревнований, которая дает им представление о том, что происходило на самом деле (например, Фред плохо играл в защите). Реальные события часто не соответствуют их субъективному восприятию происходящего (Фред обвиняет остальных членов команды в том, что они плохо играли в защите)¹. Когда вы занимаетесь какой-то активной работой,

¹ «Есть только один способ быть в курсе всех событий игры: просмотр видеозаписи. Только так игроки и тренеры могут увидеть, что именно было не так. Видеозапись не может обмануть, но иногда требуется пара просмотров, прежде чем обнаружится правда». Чак Дэйли, бывший тренер «Детройт Пистонс». Цитируется по книге Рона Хоффа «Я вижу вас голыми» («I Can See You Naked», Andrews McMeel Publishing), в которой автор дает аналогичный совет.

например участвуете в спортивных состязаниях или выступаете на публике, вокруг вас происходит так много событий, что вы физически не можете за всем уследить. Чтобы понять, что же происходило на самом деле, прибегните к помощи современных технологий. Если вы боитесь критиковать самого себя, покажите видеозапись надежному другу, который сможет дать вам честный, конструктивный отзыв. И помните, что ораторы и лекторы всех времен мечтали бы иметь такой инструмент, как веб-камера. Это недорого, быстрый и простой в использовании личный помощник. С помощью веб-камеры вы можете услышать немедленные отзывы от людей, находящихся и близко, и далеко от вас, и получить представление о том, как вас будет воспринимать аудитория.



ГЛАВА 9

Педадь сцепления – твой друг

Я много лет занимался теорией обучения (наукой о том, как мы учимся) и могу сказать следующее: почти все, что вам необходимо знать, вы можете почерпнуть из случая, который приключился со мной в 1989 году. Тогда я чуть не убил троих человек.

В длинном списке тех глупостей, которые не стоит совершать в своей жизни, есть такой пункт: выполнение левого поворота на трехполосной дороге со встречным движением во время экзамена на вождение в 17 лет, в Нью-Йорке, в час пик, находясь в старенькой машине своей бабушки, после внезапного осознания того, что ты никогда раньше не выполнял левого поворота. В 1989 году я сделал именно это. Результат, как и следовало ожидать, был катастрофическим. Не прошло и минуты с начала моего экзамена на вождение, как меня попросили выполнить левый поворот. Я пристроился за едущим впереди автомобилем, а затем решил совершить хитрый маневр – последовать по той же траектории, что и он. Но впереди идущий Форд Мустанг оказался быстрее, чем старенькая Хонда Сивик моей бабушки. Он пролетел через перекресток и с ревом унесся вдаль, а я оказался прямо на пути несущегося по встречной полосе 18-колесного грузовика Мэк Трак.

Я хорошо помню удивленное выражение на лице водителя, жмущего на тормоза. Он не был зол – у него не было времени на то, чтобы разозлиться. Все его силы и нервное возбуждение были направлены на самосохранение – он давил на каждый дюйм педали, невольно проверяя эффективность тормозов своего грузовика. В то же мгновение раздался крик мистера Динко, сухопарого инспектора, сидевшего на пассажирском сиденье моего автомобиля. Это был пронзительный крик страха, потрясения и беспомощности человека, увидевшего летящий прямо на него грузовик. Я не понимал, что он кричит, – я видел лишь, как блокнот, в который он смотрел за несколько секунд до этого, вылетел у него из рук и ударился о приборную панель. Я был удивительно спокоен, хотя и понимал, что являюсь причиной всего этого хаоса. В конце концов, я никогда раньше не делал левых поворотов. Кто знает – может, все должно происходить именно так.

Грузовик, вынесенный юзом на перекресток и рассыпавший коробки с грузом, затормозил всего в нескольких футах от правого угла моего переднего бампера – бампера автомобиля, оказавшегося поперек его движения. Перекресток был заблокирован, и движение остановилось в обоих направлениях. Со всех сторон раздались крики и указания, почему-то обращенные главным образом к водителю грузовика, и тот, как любой добропорядочный ньюйоркец, начал орать в ответ. Я поспешил убратся прочь с перекрестка. Тогда я не осознавал в полной мере, как близок был к тому, чтобы убить трех людей в лобовом столкновении. Я был так растерян, что не мог понять, почему инспектор так торопится вернуть-

ся в автошколу – ведь с начала экзамена прошло всего 90 секунд. Поворот налево, направо, налево, – кричал он. На парковке, когда мистер Динко с криками вылетел из машины, я наконец понял, что провалил экзамен. Долгие недели до сдачи повторного экзамена мне было стыдно смотреть в глаза своим друзьям и близким, тем более что все они сдали экзамен на вождение с первого раза.

Со второй попытки я каким-то образом сдал экзамен. Когда я пришел домой, чувствуя облегчение от того, что все осталось позади, старший брат отозвал меня в сторону и сказал: «Я научу тебя водить машину с рычагом переключения передач». На что я твердо возразил: «Не надо, черт возьми!». Это было последнее, чего я хотел, – учиться чему-то еще, связанному с вождением автомобиля. *Попытка научиться чему-то всегда сопровождается возможностью неудачи.* А я буквально только что оправился после самой большой в своей жизни, почти преступной неудачи. Ученики всегда подвергаются большому риску, чем учителя, и именно этим объясняется бунтарское поведение некоторых учеников. Они боятся критики, боятся потерпеть неудачу или попасть в неловкое положение перед всем классом, поэтому именно они в первую очередь протестуют против учителя. Учителя же, по иронии судьбы, боятся, что ученики будут их игнорировать. Этим объясняется деспотическое поведение многих учителей, заведомо обрекающее их на провал. Я знал людей (из своих друзей и из взрослых), которые не сумели освоить вождение машины с рычагом переключения передач. И я не хотел больше рисковать.

Но брат настоял на своем. Он попросил меня довериться ему. И мы пошли к его сверкающей Хонде Прелюд 84-го года выпуска – самой классной машине в нашем кругу знакомых. Эта Хонда была всей его жизнью. Он толкнул меня на сиденье водителя и вставил ключ в замок зажигания. Как вы думаете, что сделал я? Потянулся к дверной ручке, желая убежать прочь. Одно дело – разбить старенькую машину бабушки, и совсем другое – шикарную машину старшего брата, который до конца дней вам этого не простит. Я начал искать отговорки – я слишком занят (ложь), я устал (ложь), я ушиб ногу во время экзамена (наглая ложь), – но прежде, чем мне на ум пришла подходящая отговорка, брат произнес свою коронную фразу: «Педаль сцепления – твой друг».

Как педаль сцепления может быть моим другом? Педаль сцепления – это такой странный ножной рычаг, с которым никто из моих знакомых не может толком разобраться. Ребята, которые учились водить машину с рычагом переключения передач, выписывали кренделя вокруг школьной стоянки, и именно из-за педали сцепления у них постоянно глох двигатель, что вызывало смех среди зрителей. Педаль сцепления представлялась мне воплощением зла, она была тем, чего следует бояться.

Она не могла быть моим другом. А что дальше? Мистер Динко – мой друг? Выпускные экзамены – мой друг? «Что за ерунду ты несешь?», – спросил я. А он ответил: «Поверь мне, педаль сцепления – твой друг. Она здесь для того, чтобы помочь тебе. Если ты, например, забуксуешь, просто регулируй ею сцепление, и все будет ОК. Если ты усвоишь это, учиться ездить на машине с рычагом переключения передач будет легко. Я посмотрел на него долгим взглядом. Это что, шутка? Но мой брат не стал бы так шутить. Только не с его машиной. Только не со мной, сидящим на сиденье водителя в его машине. И я сказал себе: «Ладно, может быть, и впрямь педаль сцепления – мой друг. Посмотрим, что будет».

В тот же день я научился ездить на машине с рычагом переключения передач. Я даже благополучно выполнил левый поворот. Я стал первым среди своих знакомых, кто умел это делать. И я так полюбил это, что по сей день езжу на машине с механической коробкой передач.

Какой волшебной силой обладал мой брат, которой не было даже у моих инструкторов по вождению? Прежде чем мы узнаем это, постараемся выяснить, почему обучение почти невозможно, и какой редкостью является то, чего достиг мой брат.

Почему обучение почти невозможно

Я скептически отношусь к обучению, несмотря на то, что именно обучением зарабатываю на жизнь. Вспомните, сколько плохих учителей было в вашей жизни на одного хорошего. Пять? Десять? Я потерпел серьезную неудачу после трех месяцев обучения вождению у профессионалов (плюс частично у своего отца). Даже за три месяца меня не смогли хорошо подготовить к практической части экзамена. А, может, я сам плохо учился. Так или иначе, большинство попыток обучения терпят неудачу. В этом можно обвинять учителей, можно учеников, можно и тех, и других, но факт в том, что большинство попыток оказываются неудовлетворительными для всех.

Я занимаюсь разнообразными видами обучения. Семестровые университетские курсы, дневные и полудневные семинары, индивидуальные консультации, лекции, обучение персонала без отрыва от работы, и даже пьяные тирады в баре. И я могу сказать, что во всех ситуациях возможности обучения весьма незначительны. Держу пари, что в любой момент в любых условиях обучения, где один человек «обучает» и несколько человек «учатся», 5% дремлют и 25% – думают о сексе. Еще 30% полностью погружены в какие-нибудь другие мечты. Из оставшихся 40%

кто-то попал сюда по ошибке, а кто-то занимается написанием SMS или электронных писем¹. Сколько людей из того крошечного процента учащихся, слушающих преподавателя, понимает, о чем он говорит? Сколько людей будет помнить это завтра? И сколько людей из этого числа попытается применить полученные знания в жизни?

Любой учитель, желающий стать успешным, должен тщательно рассмотреть четыре важных вопроса:

- Сколько людей понимает меня?
- Сколько людей будет помнить о сказанном?
- Сколько людей попытается применить эти знания в жизни?
- Сколько людей преуспеет в таком применении?

Приступая к обучению, будь то обучение посредством лекций, курсов или даже написания чего-либо, вы прибегаете к самому сложному и самому неблагоприятному виду воздействия на других людей. Не пытайтесь смотреть такие фильмы, как «Общество мертвых поэтов» с Робинсом Уильямсом и «Выстоять и сделать» с Эдвардом Джеймсом Олмосом.² Эти фильмы не показывают мучения и смертельную скуку, царящие в классах и аудиториях, где день за днем до скончания веков будут терять своих учеников бездарные, неинтересные учителя. Не показывают они и все те неудачи, через которые приходится проходить, и те препятствия, которые приходится преодолевать людям, чтобы стать такими превосходными (почти неправдоподобными) учителями, которые изображены в фильмах. Вы когда-нибудь задумывались над тем, почему многие школьные учителя выглядят такими измученными, злыми, потерявшими веру в себя? Начинали они совсем не такими. Представьте, каково год за годом учить чему-то, наблюдая, как ученики с трудом усваивают ваши уроки. Это изводит человека, и он невольно теряет любовь к преподаванию, которая и привела его в эту профессию. Большинство школьных учителей даже не имеют возможности «сгореть» на работе: 50% учителей в США не выдерживают в школе больше пяти лет³. Тем более что в США учителям слишком мало платят.

¹ Радует то, что люди, которые отвлекаются на что-то постороннее, все время меняются. Например, если мне кажется, что посторонними делами заняты 30% слушателей, то это не одни и те же люди. Внимание аудитории постоянно колеблется.

² Имеются в виду фильмы «Dead Poets Society» («Общество мертвых поэтов») режиссера Питера Уира (Peter Weir) и «Stand and Deliver» («Выстоять и сделать») Рамона Менендеса (Ramón Menéndez). – *Прим. ред.*

³ <http://retainingteachers.com/>

Как научить кого-либо чему-либо

Есть один положительный момент: обучение, если оно успешно, приносит моральное вознаграждение. Когда вы видите, что идея, которую вы объясняли, понята и успешно применена на практике, вы испытываете удовольствие, не похожее ни на какое другое. Знание того, что вы обучили пять человек из ста, стоит того, чтобы терпеть разочарование по поводу остальных 95 человек. Если бы вы не пришли в тот день в лекционную аудиторию, то не обучили бы и этих пяти. И, возможно, человек, который заменил бы вас в тот день, смог бы обучить только трех человек или вообще ни одного. Иногда 5 из 100 – это уже результат выше среднего. Притом у вас нет другого выхода – если вы хотите делиться идеями и знаниями, вам придется смириться с такой статистикой.

Несмотря на мой скептицизм и на угнетающую статистику, я считаю, что любой человек может при желании научить чему-то другого. Но я вкладываю в эти слова особый смысл. Там, где есть два целеустремленных и достаточно умных человека, один из которых хочет учить, а другой – учиться, может произойти нечто очень важное. Вспомните: мастер и подмастерье, ментор и протеже. Обучение будет успешным там, где мало учеников. Индивидуальное обучение доказывало свою эффективность на протяжении всей истории: многих одаренных людей обучал один из родителей или друг семьи (Эйнштейна, Пикассо, Моцарта). Да, у них был необыкновенный врожденный талант, но их индивидуально обучали люди, вкладывавшие в них свои силы и средства. Обучение – это интимный мыслительный процесс, и, работая с большими группами людей, вы этого эффекта не достигнете.

Простая арифметика подтверждает этот вывод. Читая лекцию для 5 000 человек, я не могу знать о них многого. У всех людей разные стили восприятия, и, выступая перед аудиторией в 5 000 человек, я вынужден сглаживать различия в стилях. Я могу делать предположения и обобщать, но все же распределяю свою энергию на всю группу. Некоторые лекторы хорошо угадывают стиль аудитории, и их идеи находят отклик у большого количества слушателей. Эти редкие счастливицы могут стать хорошими эстрадными артистами или комедийными актерами. Но у большинства учителей реальная власть проявляется лишь по мере того, как аудитория становится меньше – 100, 50, 5 и наилучший вариант – 1 человек. Вы можете дать информацию для 5 000 человек. Вы можете развлечь их. Вы можете предложить им новые темы и пищу для размышлений, но вы не можете дать им навыки и личный опыт. Возможно, мой брат не смог бы научить меня водить машину с рычагом переключения передач, если бы читал лекцию перед аудиторией, где кроме меня было еще 4 999 человек. Он не мог одновременно сидеть на

пассажирском сиденье всех автомобилей и наблюдать за всеми нами, не говоря уже о том, чтобы посвящать все свое внимание каждому из нас, что необходимо при обучении человека чему-то новому.

Работая с маленькой группой, хороший учитель может узнать каждого из учеников – выяснить, что он знает, что его интересует и чего он боится. Исходя из этих знаний, учитель может внести в свой стиль определенные изменения с тем, чтобы успешно провести ученика через четыре сложных момента обучения, перечисленных выше. С малым количеством учеников учителю легче быть энергичным, отзывчивым лидером. Выступая перед большой аудиторией, учитель вынужден действовать в строгом соответствии со стандартным и неизменным планом лекции независимо от того, понимают его ученики или нет. Стоя перед морем голов, лекторы любят спрашивать «Есть вопросы?». Будто бы человек, который что-то не понял, с радостью обнаружит свое непонимание на глазах у всех остальных, которые, как ему кажется, все поняли. Это не форум, предназначенный для глубокого индивидуального общения, а именно такое общение всегда было необходимым условием успешного обучения.

Мой брат следовал трем правилам, и эти правила пригодятся любому человеку, который хочет кого-то чему-то научить. Естественно, следовать этим правилам легче при небольшом количестве учеников:

1. Сделать обучение интересным и активным.
2. Начать обучение с идеи, интересной ученику.
3. Действовать в соответствии с реакцией ученика на пункты 1 и 2.

Плохая новость: следование этим правилам всегда отнимает много времени. Хорошая новость: сколько бы времени вы ни потратили, оно окупится сторицей.

Как сделать обучение интересным и активным

Я часто слышу одну древнюю мудрость, которая мне очень нравится:

Я слышу и забываю. Я вижу и запоминаю. Я делаю и понимаю.

Эти слова произнес Конфуций, но, как бывает со многими афоризмами, они так часто звучали в устах других известных людей – в частности, Бенджамина Франклина и Жана Пиаже, – что их часто приписывают кому-то другому. Этой мудрости уже тысячи лет, и ей следовали многие талантливые люди, но, как ни странно, мало кто из ораторов применяет ее на практике. Причина: как бы трудно ни было учителю читать лекцию, дать ученикам какое-то дело гораздо труднее.

Авторы самого лучшего исследования в области образовательного процесса предлагают перейти от той модели обучения, в центре которой находится учитель, к той, в центре которой находится ситуация. Большинство преподавателей сосредотачивают внимание на своих планах занятий: какой материал включить в лекцию, какие учебники и программы использовать и в какой части аудитории стоять. Учитель находится в центре вселенной. Однако талантливые педагоги сосредотачивают внимание не на себе, а на потребностях учеников. Они пытаются создать атмосферу, в которой одновременно присутствуют все необходимые учащимся условия: эмоциональное спокойствие, доверие, физический комфорт и любознательность. Сам учитель должен отойти в сторону: вместо того, чтобы быть звездой, он должен быть посредником, который помогает ученикам приобрести необходимый опыт. Достичь этого можно с помощью упражнений, игр и задач, в которых учитель будет играть не основную, а вспомогательную роль.

Дональд Э. Блай (Donald A. Bligh) в своей книге «What's the Use of Lectures?» (Какая польза от лекций?) советует:

Если вы хотите привить ученику какой-либо навык, на каком-то этапе ученик должен попробовать применить его на практике. Если вы тренер и готовите спортсменов к бегу на дистанцию 100 метров, то на каком-то этапе подготовки спортсмены должны попробовать пробежать 100 метров.... Это правило может показаться слишком очевидным. Для обычных людей оно таким и является. Но только не для наиболее умных преподавателей, порожденных нашей образовательной системой.

Это правило противоречит убеждениям людей, потративших годы на то, чтобы стать профессиональными ораторами. Они борются за то, чтобы быть в центре внимания и гордятся навыками, приобретенными в процессе этой борьбы. Это объясняет, почему многие профессора и гуру, являясь превосходными лекторами, в некотором смысле ужасные учителя. Ученики, уходя с их лекции, не знают, как применить на практике то, что они слышали. Зная об уме и таланте преподавателя, ученик делает вывод о том, что проблема в нем самом, и в результате бросает посещать занятия этого преподавателя.

Способы решения этой проблемы сводятся к тому, что помимо чтения лекций преподаватель должен заниматься и практикой. Можно, например, разработать упражнения для тренировки определенных навыков, разбить учащихся на небольшие группы, чтобы они могли работать коллективно, и дать им возможность применить те идеи, которые вы объясняли на лекции, в ситуациях, похожих на те, с которыми им

придется столкнуться в реальной жизни¹. Мой брат в самом начале обучения сделал правильный поступок: он посадил меня на сиденье водителя. Все, что происходило потом, происходило по моей воле при его посредничестве. Человек никогда не заснет, если он находится в центре происходящего.

Даже выступая перед многолюдной аудиторией, вы можете попросить слушателей дать вам знать, когда они чего-то не понимают. Кен Бэйн (Ken Bain) в своей замечательной книге «What the Best College Teachers Do» (Что делают лучшие учителя колледжей) рассказывает о Дональде Саари, американском математике из Калифорнийского университета, который использует принцип «Зачем это нужно?». В первый день занятий профессор Саари сообщает студентам о том, что они в любой момент могут остановить его и задать этот вопрос, и он сделает все возможное, чтобы объяснить связь между той, пока малопонятной, идеей, которую он освещает, и причиной, которая привела студентов на этот курс лекций. Если вы хотите удержать интерес аудитории, дайте людям возможность сообщить о том, что они потеряли нить ваших рассуждений и вот-вот отключатся. Оратор, который хочет научить людей чему-то, должен воспринимать такую реакцию слушателей не как признак неудачи, а как шанс. Это – оперативная информация о том, что по крайней мере один человек не успевает усваивать материал, а если не успевает один, то не исключено, что не успевают и все остальные. Если вам нужна действенная информация о том, как улучшить свой материал или его подачу, найдите этого человека после лекции и выясните: есть ли более эффективный способ донести до него этот материал? Вы ничего не потеряете, если зададите своему ученику простой вопрос: «Как я мог бы подать вам этот материал более эффективно?».

Можно использовать следующую тактику – сделать так, чтобы ум ученика оставался активным, даже если тело пассивно. В нашем мозгу есть *зеркальные нейроны*, и, хотя до конца не выяснено, как они работают, известно, что они задействуются тогда, когда мы видим, как люди делают что-то точно так же, как делали бы и мы на их месте. Именно благодаря им человек, который сидит на диване и смотрит по телевизору Суперкубок, имитирует перехваты и подачи игроков. По этой же причине

¹ В продаже есть множество сборников упражнений. Это очень удобные пособия. Проблема в том, что стандартные упражнения из учебников приедаются ученикам, поэтому очень важно модифицировать и адаптировать упражнения к особенностям учеников и целям данного учебного курса. Начните с книги Эдварда Скэннелла и Джона Ньюстрема (Edward Scannell, John Newstrom) «Games Trainers Play» (Игры. Пособие для преподавателей), McGraw-Hill. Прежде чем дать упражнения ученикам, попробуйте выполнить их с друзьями.

человек, который смотрит фильм ужасов, съезживается от страха, когда из-за шторы выскакивает злодей в хоккейной маске. При просмотре футбольного матча (или фильма про маньяка с топором) зеркальные нейроны реагируют на происходящее точно так же, как реагировали бы в том случае, если бы зритель реально играл в футбол (или пытался убежать от маньяка с топором). Для ученых это открытие было шокирующим. Тем не менее это вполне объяснимое явление, особенно если учесть практическую направленность нашего ума. Даже когда мы пассивны – например, сидим, развалившись на стуле в последнем ряду лекционного зала, – наш мозг так жаждет деятельности, что будет реагировать на определенные стимулы. О хорошем рассказчике говорят, что он «пленил» аудиторию, «вовлекает» ее в свой рассказ; вероятно, в этом участвуют зеркальные нейроны¹. Если у вас есть увлекательные истории на соответствующую тему, которые можно рассказать или показать в виде небольших фильмов, вы сможете расшевелить мозг своих слушателей – он начнет активно работать, даже если их тела будут оставаться в неподвижном положении.

Как начать с интересной идеи

Кен Бэйн в книге «What the Best College Teachers Do» (Что делают лучшие учителя колледжей) пишет:

Преподаватели утверждают, что студенты не могут научиться думать, анализировать и синтезировать информацию, делать суждения до тех пор, пока не получат базовых знаний по данной дисциплине. Представители данной научной школы склонны подчеркивать приоритет передачи информации перед всеми прочими видами преподавательской деятельности. Они редко ожидают от своих студентов размышлений (предполагается, что размышления появляются только после «изучения материала»). На экзаменах эти преподаватели обычно проверяют лишь то, как студент запомнил или просто распознал информацию (например, проводят тесты с выбором из нескольких вариантов ответа).

Если бы я учился ездить на машине с рычагом переключения передач не у своего брата, а, к примеру, у инструктора на соответствующих курсах, то мне рассказали бы о принципах действия механической передачи, об истории механической передачи, истории трансмиссий, о том, почему в коробке передач пять шестерней, как называется каждая из деталей коробки передач и так далее, и тому подобное. Часто то, чему нас учат в учебных заведениях, отражает исключительно академиче-

¹ Ученые все еще исследуют этот феномен. Хорошая подборка материалов на эту тему представлена здесь: <http://www.pbs.org/wgbh/nova/sciencenow/3204/01.html>.

ский и теоретический взгляд на мир. Преподаватели и научные сотрудники – это, как правило, люди, которые любят теорию, и вполне естественно, что они поощряют своих студентов на изучение теории даже в тех случаях, когда более эффективной будет *практика*.

Концентрация на фактах и знаниях помогает учителю оставаться в центре происходящего и контролировать его. На самом же деле способность человека к чему-либо имеет довольно слабую связь с количеством имеющихся у этого человека знаний. То, что учитель превосходно знает все термины, отнюдь не означает, что эти знания представляют какую-то ценность для ученика и помогут ему освоить нужные навыки. Если бы я учился не у брата, а на курсах, прошли бы недели прежде, чем я сел бы за руль, и месяцы прежде, чем я сдал бы экзамен и доказал бы, что я знаю, как управлять автомобилем. Вместо этого с первой же минуты первого дня обучения я оказался за рулем, где брат и преподнес мне свой первый урок.

Слова «Педаль сцепления – твой друг» останутся со мной навсегда. Я говорю их себе, когда пишу, когда составляю план семинара, и даже перед тем как выйти на сцену и прочитать важную лекцию. Эта фраза напоминает мне о том, что всегда есть способ – если я действительно такой хороший специалист, каким себя считаю, – проторить дорогу любому человеку, желающему изучить тот или иной предмет или освоить навык. Если я не могу проторить эту дорогу, значит, я не знаю свою тему так глубоко, как думает мое эго.

Чтобы найти интересную идею и сделать ее более понятной, необходима скромность – качество, довольно редко встречающееся у экспертов и ораторов. Держите в уме свои знания, заработанные тяжким трудом, но при этом помните, каково быть неопытным новичком. Мало кто умеет поддерживать этот внутренний баланс, но именно это умение делает учителя профессионалом. Как оказалось, моего брата обучали водить машину с механической коробкой сложными методами старой школы. Вместо того чтобы переложить на меня пережитые им мучения, подвергнуть тем же страданиям, заставить пройти через этот обязательный для всех «обряд посвящения» в водители, он превратил то, что давалось ему с большим трудом, в нечто легкое и удобное для меня. Обучение – это акт участия. Оно превращает непонятное в понятное, плохое в хорошее. Когда оно осуществляется с умом, и идеи проверяются на практике самими учениками, никаких мучений быть не должно. Даже удивительно, что почти ни в одной образовательной системе процесс обучения не рассматривается как нечто приятное.

Как действовать в соответствии с реакцией учеников

Что сделал бы мой брат, если бы я, сев в его машину, начал бы кричать изо всей мочи? Если бы он был таким же, как большинство ораторов, то просто продолжил бы свой урок, не обращая внимания на мою проблему. На лекциях люди погружаются в сон или отрешенно смотрят в пространство, но лекторы продолжают читать как ни в чем не бывало. Это сходит им с рук, потому что для аудитории лекции являются пассивной формой обучения.

Но если вы последуете моим рекомендациям и попытаетесь сделать процесс обучения активным, аудитория откликнется. Тогда-то и начнется настоящая работа. Возможно, идею, которую вы считаете гениальной, слушатели найдут скучной, возможно, они не поймут разработанного вами упражнения. Что делать? Теперь вашей задачей становится наблюдение за учениками, адекватное реагирование на их мнение и подстраивание под их потребности.

Эти представления могут изменить стиль вашего поведения, даже когда вы просто стоите перед аудиторией и читаете лекцию. Организуйте лекцию таким образом, чтобы на разных этапах выступления вы могли бы задать себе следующие вопросы:

- Знают ли они уже этот факт или урок?
- Нуждаются ли они в том, чтобы я объяснил им эту мысль по-другому?
- Не устали ли они от информации? Не пора ли сделать паузу или немного посмеяться?
- Не слишком ли они самоуверенны? Не подбросить ли им задачу?

Даже если вы не сумели определиться по этим вопросам, ничто не мешает вам спросить у ваших слушателей через несколько дней после лекции (спросить можно через организатора, а можно на лекции раздать бланки, на которых присутствующие укажут адреса своей электронной почты):

- Возникли ли у них какие-либо вопросы после того, как они вернулись к работе?
- Применяли ли они какие-нибудь из ваших идей на практике? Что из этого вышло?
- Вернувшись к работе/обычной жизни после вашей лекции, могут ли они указать тему, которую вы могли бы осветить на лекции?
- Могут ли они предложить способы сделать процесс обучения, через который вы их провели, более активным, увлекательным и интересным?

Если вы последуете этим рекомендациям, то обнаружите, что невозможно качественно обучать других людей и не учиться при этом самому. Хорошие учителя слушают ровно столько же, сколько говорят. С помощью услышанного они улучшают свой материал и делают выводы о том, принесло ли обучение ожидаемый положительный эффект. Посредственный учитель – это человек, который забыл о том, что должен черпать знания у своих учеников, даже если это будут знания о том, в чем он как учитель потерпел поражение.



ГЛАВА 10

Исповедь

Если вы хотите знать правду о том, насколько хорош тот или иной оратор, дважды послушайте одну и ту же лекцию в его исполнении. Я наблюдал за разными ораторами и комиками и обнаружил, что они, прежде чем достигнут нужного эффекта, сотни раз проделывают одну и ту же рутинную работу. Хотите узнать, в чем секрет какого-нибудь исполнителя, – сходите на его выступление дважды. Вы увидите, что многое из того, что кажется импровизацией, действительно ею и является. Вам интересно, была ли моя шутка экспромтом или всего лишь частью стандартной программы? Вы узнаете это наверняка, если посмотрите мое выступление дважды.

Мне уже задавали этот вопрос. Если я хорошо знаю свой материал, то, скорее всего, предвидел ваш вопрос, или мне задавали его раньше. Проблема в том, что я не могу ответить на все вопросы, которые могут возникнуть у слушателей. Это было бы скучно по причинам, указанным ранее в этой книге. Прочитав одну и ту же лекцию три-четыре раза, я буду знать 70% тех вопросов, которые могут задать мне люди из аудитории. Однако плохих вопросов не бывает. То, что этот вопрос мне уже задавали, вовсе не означает, что у меня есть на него отличный ответ. Поэтому я всякий раз учусь отвечать на него снова – независимо от того, сколько раз я это уже делал.

Мне трудно смотреть в глаза друзьям. Выступая перед большой аудиторией, я чувствую себя очень уверенно. Но если я вижу в зале своих друзей, у меня возникает потребность пошутить и побалагурить с ними. При этом инстинкты подсказывают мне, что, поступая так, я буду потакать своим прихотям. Мне нравится, когда друзья посещают мои лекции, но когда я вижу их в зале, во мне что-то леденеет. Я не уверен, что смогу объяснить, почему это происходит. Вы, наверное, думали, что я уже выявил истинные причины такой странной реакции, но нет – я до сих пор этого не знаю.

Часто вы уже знаете то, что вам нужно знать. Иногда люди, присутствующие на моих выступлениях, знают многое из того, о чем я говорю. В этих случаях моя функция заключается в том, чтобы напомнить им о забытой идее или же изложить эту идею в новом контексте. Чтобы быть полезным для людей, мне не обязательно блистать оригинальными мыслями. Часто людям полезно услышать повторение того, что уже было сказано ранее, другими словами или из уст постороннего человека, который, в отличие от посвященного, может спокойно озвучивать некоторые азбучные истины. Произнесенное посторонним часто имеет больший вес, чем сказанное командой штатных профессионалов. Но я не могу открыто говорить об этом. Если я скажу, что я умышленно повторяю то, что вы слышали ранее, потому что вам необходимо услышать это снова, то это, пожалуй, будет звучать высокомерно. Тем не ме-

нее я уверен, что в мире, в котором все одержимы новизной, некоторые хорошо оформленные старые мысли могут обретать удивительную силу.

Изменения происходят только тогда, когда кто-то решает делать что-то по-другому, но оратор не может этого гарантировать. Часто меня приглашают для того, чтобы я прочитал вдохновляющую речь о том, какие глобальные масштабы стали обретать инновации. Но проблема в том, что вдохновение довольно сложно принести с собой. То, что в лекционном зале вызывало восторженный трепет, в кабинете босса может казаться странным и нелепым. Человек должен прослушать лекцию, затем вернуться к повседневной жизни и работе и, используя полученные знания, рискнуть сделать что-то новое. Ни один оратор не может гарантировать такого исхода. Иногда меня нанимают, чтобы я ломился в открытую дверь, то есть убеждал тех, кто уже и так согласен со мной, тогда как вокруг полно других людей, которые действительно нуждаются в моих словах. С одной стороны, это забавно. Но, с другой стороны, это проблема, которую я не могу решить, поскольку редко имею возможность выбирать слушателей.

Мой гонорар не зависит от того, как успешно я выступлю. В большинстве контрактов, заключаемых с ораторами, ничего не сказано о результатах выступления. Потерплю ли я неудачу или добьюсь потрясающего успеха – в любом случае сумма моего вознаграждения не изменится. Мне это не нравится. Я хотел бы, чтобы мне платили меньше, если я выступлю плохо, и больше – если хорошо. В нынешних условиях у ораторов, выступающих на конференциях, очень мало стимулов. Необходимо вознаграждать труд ораторов, выступивших успешно (руководствуясь отзывами аудитории), а ораторам, выступившим хуже, предлагать пройти обучение. Единственная известная мне конференция, на которой ораторам платят по результатам их выступления, – это конференция разработчиков пользовательского интерфейса, проводимая компанией User Interface Engineering¹.

Полнодневные семинары – это каторга для преподавателей и учащихся. Большинство исследований подтверждают, что полнодневные интенсивные семинары, проводящиеся с короткими перерывами с 9 часов утра до 5 вечера, создают плохие условия для обучения. Но люди привыкли именно к таким условиям, поэтому семинары и остаются такими. Нет ни одного исследования, которое доказывало бы, что за восемь часов непрерывного обучения человек получает больше знаний, чем за шесть часов. Напротив, факты свидетельствуют об обратном². Количество

¹ <http://www.uie.com>

² Дональд Э. Блай (Donald A. Bligh) «What's the Use of Lectures?» (Какая польза от лекций?).

не значит качество, но в силу привычки мы покупаемся на количество. Если обучение не будет интерактивным, построенным вокруг практической работы в реальных ситуациях и не будет сопровождаться частыми перерывами, то вероятность того, что участники что-то запомнят, будет мала. Семинары с девяти до пяти изматывают; в идеале же обучение должно заряжать энергией. Я предпочитаю разбивать полдневные семинары на три занятия по 90 минут или четыре по 60 минут и разбавлять их частыми перерывами.

Я – интроверт. Хотя я люблю общаться с интересными, дружелюбными людьми, я всегда счастлив побыть в одиночестве. Если уж на то пошло, я думаю, что люди, которые в силу своей профессии постоянно находятся в центре внимания – к примеру, комики, учителя, лекторы, – в жизни скромнее и молчаливее других людей. Они, как и я, растрачивают большую часть своей социальной энергии на работе. Если у вас есть интересная точка зрения по какому-либо вопросу, если вы любите посмеяться, и если вы принесете с собой славную бутылку вина, я с удовольствием с вами пообщаюсь. Но при прочих условиях я буду безумно рад обществу хорошей книги или просто красивому пейзажу из окна.

Я вижу все, что вы делаете. Я знаю, когда вы смотрите в свой ноутбук. Я знаю, когда вы играете в какую-то игру на своем мобильном телефоне. Я могу сказать, куда вы смотрите в любой момент. Выступая в хорошей лекционной аудитории со ступенчатыми рядами сидений, я всегда знаю, сколько пар глаз смотрит на меня. Я не хочу, чтобы вы это знали. Я люблю получать отзывы о том, как я выступаю. Но я всегда могу точно сказать, кто из присутствующих слушает, кто мечтает, кто понимает, о чем я говорю, а кто думает, что я осел и зануда. Часто я могу даже угадать, кто из слушателей первым задаст мне вопрос, кто хочет подойти ко мне после лекции, но стесняется, а кто думает, что лучше бы я вообще сюда не приходил.

Независимо от того, нравится вам эта книга или нет, вы вряд ли станете хорошим оратором. Наверняка в рекламе этой книги говорилось, что вы станете более искусным оратором, если прочтете ее. Это правда, но при одном условии: вы будете тренировать свои навыки (а я знаю, что большинство из вас не будет этого делать). Большинство людей ленивы. Я ленив. И я думаю, что вы тоже ленивы. В мире всегда будет недостаток искусных ораторов независимо от того, как много замечательных книг по ораторскому искусству было написано. Чтобы быть хорошим оратором, надо иметь навык выступления на публике, а выступление на публике предполагает практику. Это одна из причин, объясняющих, почему я не побоялся писать эту книгу.

Иногда я читаю лекции без нижнего белья. Знание того, чего не знает аудитория, дает определенную выгоду в том случае, если эта выгода –

какой бы нелепой она ни была – смешит меня. Возможно, мне нужно лечение, но я обнаружил, что подобные мелочи делают мою жизнь веселее. Я смеюсь, и это работает. Если хождение без нижнего белья не вызывает у вас смеха, не делайте этого. Но найдите что-то, что будет всегда вас смешить. Все, что меня веселит, идет на пользу слушателям, даже если они не догадываются о том, что именно меня веселит. Даже если я незаметно пошучу над ними, эта шутка окажет на них благотворное действие.

Я лучше буду целый час отвечать на вопросы, чем читать лекцию. Этим я отличаюсь от многих известных мне ораторов. Я предпочитаю отвечать на вопросы, потому что это живая форма общения с аудиторией. В любой момент может случиться все, что угодно. Я не могу просто перейти к следующему слайду – я должен откликаться на вопросы и думать. Беседуя с оживленной аудиторией или аудиторией, задающей трудные, прямые вопросы, я всегда получаю ценный опыт. Я не люблю примитивные вопросы, потому что они утомляют не только меня, но и аудиторию. Беседа со слушателями в форме вопросов-ответов должна быть увлекательной и запоминающейся. Она должна содержать большую часть тех элементов, которые ожидают люди от интерактивных и творческих мероприятий. Однако многие люди требуют шоу. Они чувствуют себя обманутыми, если вместо шоу им предлагают обычную беседу в форме вопросов и ответов. Это значит, что необходимо найти некий компромисс и постараться угодить как тем слушателям, которые хотят пассивно слушать лекцию, так и тем, кто хочет принимать в происходящем активное участие и жаждет превратить обычную лекцию в оживленную, увлекательную беседу.

Я – один из самых плохих учеников в мире. Я ненавижу лекции. Мне очень трудно неподвижно сидеть и слушать, как кто-то читает лекцию. Если я вижу, что оратор очень хорош, то предпочту пойти домой и почитать его блог или же купить его книгу, чем сидеть и слушать его речь от начала до конца. Я предпочту пригласить его на чашечку кофе или написать ему по электронной почте – мне нравится двустороннее общение. Если я не могу этого сделать, то выйду из аудитории и поговорю в вестибюле с кем-нибудь другим, посижу на траве и погляжу на облака или прогуляюсь, – это активные виды деятельности, при которых мой разум непосредственно взаимодействует с другим или же свободно блуждает. Меня забавляет этот парадокс: я – оратор, который не любит слушать публичные выступления.

Внимательность делает мир веселее. Если я и владею секретом развлечения слушателей, то этот секрет в том, что я учился в театре импровизации. Там я научился тому, как надо смотреть на вещи и как надо слушать. Чувство юмора и проницательность порождаются не какими-то особыми талантами, а внимательным отношением к окружающему.

Когда я освоил искусство импровизации, мои ораторские навыки значительно улучшились, а мое отношение к жизни в целом изменилось. Поэтому я могу порекомендовать вам пройти курс обучения в театре импровизации.

Установление связей — это самое важное. Звучит ужасно правоучительно, но любители мудрости обязаны делить ее с другими. Эдвард Морган Форстер писал: «Только соединять!... Только соединять прозу и страсть, и это возвысит их, и человеческая любовь будет видна во всем своем величии». Любить идеи — значит, любить устанавливать связи. Именно поэтому люди, которые затюкивают других своими знаниями, запугивают фактами, искажают истинный смысл и тенденциозно подбирают примеры, часто вызывают ненависть. Они препятствуют прогрессу. «Только соединять» — прекрасный совет. Если вы не знаете, что вы соединяете своими словами, то вы более эгоистичны, чем думаете.

Простейший способ быть интересным — это быть честным. Люди редко говорят о том, что они на самом деле чувствуют, — но это именно то, что хочет услышать аудитория. Если вы можете сказать правду, которую большинство людей боятся говорить, то вы — герой. Когда вы честны, слушатели, даже если они не согласны с вами, найдут вас интересным и будут продолжать слушать. Установление контакта с людьми начинается либо с проявления ими интереса к вашим идеям, либо с проявления вами интереса к этим людям. Чем честнее вы и эти люди, тем быстрее вы установите контакт друг с другом. Многие ораторы нуждаются в совете «Будьте честнее». Перестаньте скрывать свои чувства и позировать, просто скажите правду.

Если вы любите генерировать идеи, выражение этих идей с помощью речи и письма будет вполне естественным следствием этой любви. Вы знаете великих мыслителей прошлого именно благодаря тому, что они писали или произносили речи. Или благодаря тому, что кто-то писал или рассказывал о том, что они сделали, с их разрешения или без. Я надеюсь, что когда-нибудь стану великим мыслителем, и я знаю, что путь к этой цели лежит через письмо и речь. Выражение мыслей часто является единственным способом полностью осознать эти мысли и узнать, о чем вы действительно думаете. Выражение своих мыслей позволяет вам услышать критику со стороны других людей. Я буду счастлив выглядеть дураком, если взамен получу знания, которые не смог бы получить никаким другим способом. Меня восхищают разные идеи, из самых разных областей знаний, и я надеюсь, что смогу написать и рассказать обо всех этих идеях. Мне безумно нравится зарабатывать на жизнь, торгуя идеями. И я надеюсь, что смогу делать это до конца своих дней.



Закулисные заметки

Маленькие секреты профи

Когда вы зарабатываете на жизнь каким-либо сложным искусством, маленькие хитрости играют очень большую роль. Я никогда не премину воспользоваться любым надежным преимуществом. За годы работы оратором я нашел маленькие профессиональные секреты, которые помогут любому человеку независимо от того, как часто он выступает на сцене. Некоторые из этих секретов требуют особой обстановки, но для большинства из них нужно лишь заблаговременное прибытие на место выступления и немного свободного времени.

Конфиденциальный монитор

Чтобы установить связь с аудиторией, мне необходим визуальный контакт с наибольшим количеством слушателей. Но это довольно трудная задача, если экран со слайдами находится за моей спиной. Чтобы убедиться в том, что аудитория видит то, о чем я рассказываю, я обычно либо поворачиваюсь и смотрю на экран, либо остаюсь за кафедрой, ограничивая себя в движениях и во взаимодействии с аудиторией. Решением этой проблемы может послужить так называемый *конфиденциальный монитор*. Он устанавливается в передней части сцены и показывает мне то, что изображено на экране за моей спиной. Это дает огромное преимущество (рис. А.1). Во-первых, мне не нужно оборачиваться, чтобы увидеть слайд, то есть этот монитор убережет меня от распространенной ошибки начинающих ораторов – поворачиваться спиной к зрителям. Во-вторых, я могу проверять, нормально ли происходит смена слайдов, не глядя прямо на монитор, а используя периферическое зрение. Имея пульт управления, я могу находиться в любом месте сцены и в любой момент эффектно вывести на экран нужный слайд, сопроводив его соответствующим комментарием.

В программах PowerPoint и Keynote есть специальные настройки, которые позволяют вывести на конфиденциальный монитор не только текущий слайд, но и уменьшенное изображение следующего слайда или даже заметки к слайду.



Рис. А.1. Конфиденциальный монитор, который не виден зрителям

Таймер обратного отсчета

Выступая на публике, довольно трудно следить за временем. Когда вы читаете лекцию, происходит слишком много событий, чтобы вы могли помнить о времени и высчитывать, сколько минут у вас осталось. Поэтому на крупных мероприятиях рядом с конфиденциальным монитором часто устанавливают таймеры обратного отсчета. Некоторые из этих таймеров оснащены тремя световыми индикаторами – красным, желтым и зеленым – показывающими, сколько времени остается у докладчика. Зеленый свет означает, что он только что приступил, желтый – что остается 1–5 минут, а красный – что время вышло. Можно обойтись и без этого чуда техники. Некоторые добросовестные организаторы используют таблички, на которых написано «10 минут», «5 минут» и «Закругляйтесь». Разумеется, оратор может позаботиться о времени и сам, если у него есть исправный пульт ДУ.

Пульт дистанционного управления

Встречаются ораторы, которые, будучи незнакомы с преимуществами пульта дистанционного управления, постоянно бегают от центра сцены к кафедре и обратно только для того, чтобы запустить очередной слайд. Это называется «смертельный круг слайдов» – круг, который повторяет оратор во время каждого выступления. Раньше и я был таким. Я презирал пульты, потому что думал, что ими пользуются только напыщенные и меркантильные снобы. Но с годами я понял, что работать без пульта просто глупо. В этом случае я должен каждый раз, когда мне понадобится сменить слайд, искать рукой мышку или нужную клавишу на клавиатуре ноутбука. Пока я буду этим заниматься, мое внимание переключится с аудитории на аппаратуру. А я совершаю ошибку всякий раз, когда сосредотачиваюсь не на своем сообщении, а на технических приспособлениях. Постоянное смещение внимания и дурацкий аккомпанемент кликающей мыши, сопровождающий все 20 или 30 слайдов, могут разрушить тот плавный, размеренный ритм, к достижению которого я так стремился.

Пульт в руке дает вам полную свободу. Вы в любой момент можете делать все, что пожелаете, – стоять за кафедрой, перемещаться по сцене, спуститься в зал и даже произнести несколько мыслей из последнего ряда (но не забывайте проверять оборудование перед началом выступления, поскольку за пределами сцены беспроводной микрофон может создавать шумы). Даже не перемещаясь по сцене и залу, вы будете знать, что можете это делать, а значит, у вас меньше ограничений и меньше поводов для беспокойства. Пульт стоит 20–40 долларов. Почему бы его не купить?

Лучшая модель из всех, которые я знаю, – это модель Logitech Cordless Presenter, рекомендованная Гаем Кавасаки (рис. А.2). Единственный недостаток этого устройства в том, что оно имеет слишком большие размеры и его сложно спрятать даже в моих больших руках. Но все остальное сделано очень удобно. Имеется даже встроенный таймер, который может вибрировать как будильник, сообщая вам о том, что время на исходе.



Рис. А.2. Logitech Cordless Presenter – «Кадиллак» среди пультов

Раздавайте подарки, чтобы заполнить людьми первый ряд

Первый ряд в лекционных залах всегда напоминает мне Бермудский треугольник. Никто не хочет туда садиться – все боятся, что оратор будет видеть их скучающие лица или что они не смогут уйти, когда захотят. Но я хочу, как уже говорил в главе 4, чтобы слушатели сидели как можно плотнее и чтобы большая их часть была сосредоточена как можно ближе, возле сцены. Поэтому я всегда стараюсь заполнить людьми передний ряд. Я часто приношу с собой книги и раздаю их в качестве призов во время беседы со слушателями. А если первый ряд пустует, я предлагаю бесплатные экземпляры всем, кто туда пересядет. Это всегда работает. Те, кому лень подниматься со своего места и идти на первый ряд, развлекаются, наблюдая за другими, и аудитория становится для меня менее отчужденной и пугающей. Самые неприступные и страшные на вид люди кажутся совершенно безобидными, когда вы наблюдаете их погоню за бесплатными вещами. Чем больше я волнуюсь перед выступлением, тем больше вероятность того, что я принесу с собой книги (на рис. А.3 вы можете увидеть меня и стопку моих книг). Если вы не пишете книги, никто не запрещает вам купить книги любого другого автора, посвященные данной теме, и раздавать их слушателям (100 долларов будут потрачены не зря, если раздача книг поможет вам успокоиться, обрести уверенность и раскрепостить слушателей).

Эффект будет таким же. Только не раздавайте всякие уродливые сувениры и ненужный хлам. Если вы предложите дешевые безделушки, которые никому не нужны, то первый ряд будет пустовать, а вы останетесь с грудой неходовового барахла, которое даже раздарить нельзя.



Рис. А.3. Принесите с собой какие-нибудь хорошие подарки для людей, которые согласятся по вашей просьбе пересест на первый ряд. Положите их на виду, так, чтобы они вызывали любопытство и чтобы люди гадали, что вы собираетесь с ними делать

Прячьте микрофон (и носите рубашки с воротником)

На многих мероприятиях выступающим выдают беспроводные нагрудные микрофоны, которые прикрепляются к рубашке. Я не являюсь большим поклонником элегантной одежды (есть более эффективные способы выразить свое уважение к аудитории), но традиционная деловая рубашка обеспечивает самое надежное закрепление таких микрофонов. На свитере или футболке нагрудный микрофон будет стягивать ткань, что трудно не заметить. Цель беспроводного микрофона – быть как можно более незаметным.

Чтобы микрофон не бросался в глаза, прячьте антенну под рубашкой – она не должна болтаться на виду. На это есть две причины. Во-первых, свободно болтающийся провод смотрится некрасиво и отвлекает внимание. Во-вторых, если вы, как я, энергично жестикулируете во время выступления, то свисающий провод создаст вам лишние неприятности.

Как-то раз я, делая важное заявление, зацепил большим пальцем провод, и мой микрофон отправился в полет, издавая ужасно громкие и непристойные звуки. Посмотрите на рис. А.4, и вы заметите разницу.



Рис. А.4. Спрячьте антенну микрофона под рубашкой. Делается это так: отвинтите антенну от корпуса микрофона, просуньте под рубашку и вновь соедините с микрофоном

Нам не нужны вонючие значки¹

На сцене вам не нужен бейджик. Люди и так знают, кто вы. Вы здесь – единственный человек, у которого есть микрофон. Бейдж отвлекает внимание, его можно невзначай зацепить рукой, как и провод от микрофона. Хорошие организаторы знают это и перед выходом на сцену напоминают оратору о том, что нужно снять бейджик.

Кафедра и трибуна

Об этом не нужно говорить театральным, но трибуна, или подиум, – это то, на чем вы стоите. Кафедра – это то, за чем вы стоите. Если вы хотите, чтобы ваши друзья считали вас занудой, исправляйте их каждый раз, когда они говорят «трибуна», имея в виду «кафедру» (рис. А.5).

¹ Фраза из фильма «Сокровища Сьерра Madre» («The Treasure of the Sierra Madre»). – Прим. перев.

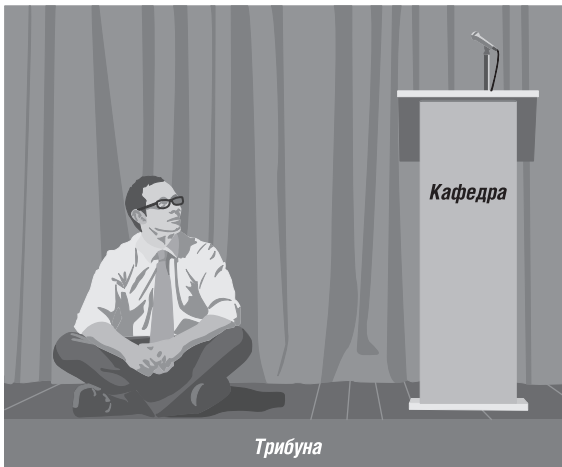


Рис. А.5. Не стойте за трибуной. Это будет выглядеть глупо

Работайте на камеру

Сегодня многие презентации снимаются на видео, а это значит, что часто вашей реальной аудиторией являются не те, кто сидит перед вами. Ваша аудитория – это люди, которые будут смотреть видеозапись вашего выступления в Интернете месяцы и годы спустя. Например, многие предпочитают смотреть конференцию TED по Интернету, нежели ехать в Калифорнию. Если вам не безразлично, как вы будете выглядеть на видео, обращайтесь с операторами хорошо. Они владеют разными приемами и могут сделать так, что вы будете смотреться глупо. Поэтому постарайтесь найти с ними общий язык. Спросите, как их зовут, попросите у них совета и обращайтесь с ними как с людьми, а не как со слугами. Готовясь к выступлению, адаптируйте свой материал и слайды к виртуальной аудитории. Помните, что вы обращаетесь даже не к галерке, а к людям, которые будут смотреть вас на маленьком экране компьютерного монитора. Часто люди, которые смотрят выступление оратора в Интернете, не имеют ни малейшего представления о том, каково было там, в зале (спертый воздух или теснота не передаются в записи, поэтому иногда вы можете потерпеть неудачу, выступая вживую, после чего получить хорошие отзывы от зрителей в Интернете). Когда Стивен Колберт выступил с речью на пресс-обеде с бывшим президентом Бушем, это был полный провал (к тому же слушатели были не подарок). Аудитория его возненавидела. Однако в Интернете запись этой речи имела колоссальный успех.

Как убедить слушателя

В июне прошлого года, когда я возвращался домой из Норвегии, мой рейс из международного аэропорта Даллес в Вашингтоне, округ Колумбия, был по каким-то причинам задержан на несколько часов. Не зная, как убить время, мучаясь от синдрома смены часовых поясов, я сел на самое удобное место, какое смог найти в аэропорту, – скамью возле стойки обслуживания пассажиров United Airlines. Невольно мне пришлось подслушивать разговоры, которые происходили между разгневанными пассажирами и осаждаемыми со всех сторон сотрудниками United Airlines. Сначала эти неутрахающие споры меня раздражали, но потом я заинтересовался и даже увлекся подслушиванием. Каждые две минуты у стойки разыгрывалась новая драма. Несчастные пассажиры пытались доказать, что им должны были что-то предоставить, но не предоставили: повышенный класс обслуживания, более удобные сиденья, компенсацию или ваучеры на питание. Иногда люди, просидевшие в аэропорту долгие часы, просто пытались попасть домой. За несколько часов наблюдения за словесными баталиями я услышал три основных довода, которые используют пассажиры, чтобы доказать свою правоту:

1. United Airlines ошибается.
2. Я – особенный и заслуживаю места (где-либо).
3. Я зол, поэтому вы должны убажить меня.

Если бы Аристотель был тогда со мной, он сначала удивился бы, почему никто не носит тогу, а затем увидел бы в этих доводах что-то знакомое. Дело в том, что они прекрасно вписываются в его теорию – еще более двух тысяч лет назад он выделил три способа убеждения. Тогда это называлось *риторикой* – способностью в каждом отдельном случае находить доступные средства убеждения. Сегодня большинство из нас знакомы лишь с ограниченным применением этого термина – в словосочетании «риторический вопрос» (вопрос, задаваемый для внешнего эффекта, например «Думаете, я хочу просидеть в аэропорту весь день?»). Оказывается, древние греки перечислили все те приемы, которые в на-

ши дни пускают в ход адвокаты, выступающие в судах, дикторы, рекламирующие товары в рекламно-информационных роликах, пасторы, читающие воскресные проповеди, и вообще почти все люди, пытающиеся кому-то что-то доказать. В терминах античной риторики представленные выше виды доводов описываются следующим образом:

1. *Логос*: Логика
2. *Этос*: Характер
3. *Пафос*: Эмоции

Зная три базовых элемента риторики, вы будете иметь под рукой стандартный, проверенный временем инструментарий убеждения. Любое предложение, которое вы делаете кому-либо, история, которую рассказываете, или вопрос, который задаете, содержит один из этих элементов (а зачастую, сразу несколько). Успех вашего выступления зависит от того, сможете ли вы правильно подобрать способ воздействия на конкретную аудиторию. К несчастью, в тот день в Даллесе, никто из пассажиров так и не добился своего. Все уходило ни с чем. Иногда у человека просто нет возможности одержать победу независимо от того, какую тактику он выберет (между прочим, там состоялась одна взятка, одна молодая женщина разрыдалась, а один парень спортивного телосложения в отчаянии швырнул свой рюкзак оземь). Такое случается порой – оратор использует свои лучшие средства убеждения, но никто из аудитории на них так и не покупается.

Но в тех случаях, когда есть возможность убедить слушателя, все приемы убеждения основываются на принципах риторики. Я познавал искусство риторики в родительском доме в нью-йоркском районе Куинс. Мы не называли это «риторикой», мы называли это просто «ужином». Вечерами, сидя за столом, мы спорили о холодной войне, о янки, о смысле того или иного слова и о том, какое место на Земле будет самым безопасным, если начнется ядерная война. Когда у нас заканчивались темы для споров, мы начинали спорить о разных способах спора. Мой отец так любил спорить, что почти никогда не признавал свою неправоту. Он использовал для самозащиты различные риторические приемы, которые влекли за собой долгие ночные дебаты. Это доводило членов моей семьи до белого каления, но при этом давало мне потрясающие уроки практической риторики.

Многие популярные слоганы из современной рекламы созданы на основе того или иного риторического приема. Известная фраза «Но и это еще не все», которую часто произносят дикторы в рекламно-информационных роликах, в риторике называется *Dirimens copulation*, что перево-

дится с латыни как «разделенная комбинация»¹, соединение разорванного. Такие уловки, как, например, фраза «Неужели вы настолько глупы?», при которых человек оставляет аргумент без внимания, а вместо этого критически оценивает личные качества собеседника, называются *Ad hominem*, что в переводе означает «аргумент к человеку». Подобные личные выпады являются своего рода уловками, потому что даже глупые люди иногда могут приводить разумные аргументы, и наоборот.

Ораторы все время злоупотребляют риторическими приемами. И их сложно остановить. Слушатели, как правило, только слушают и редко когда осмеливаются прерывать выступление оратора. По окончании выступления они, вероятнее всего, разойдутся по домам, а не будут обсуждать то, о чем оратор говорил 20 минут назад. Оратор может намеренно искажать факты, вводить в заблуждение и даже откровенно лгать, и никто из слушателей не остановит его (даже те, кто знает предмет или владеет искусством риторики лучше, чем оратор). Многие тезисы, выдвигаемые на презентациях, не имеют под собой достаточных оснований, вводят в заблуждение или являются откровенным вымыслом. Это печальный факт. Все, что мы можем делать, – это заполнять анкеты с отзывами и писать свои возражения оратору по электронной почте.

Наиболее полезную выборку и исследование риторических приемов я видел в книге Джея Хайнрихса (Jay Heinrichs) «Thank You for Arguing» (Благодарю за спор). А наилучшим образцом использования риторических приемов, никогда ранее не упоминавшимся в книгах по ораторскому искусству, по моему мнению, является фильм «Animal House» (Зверинец). В этом фильме есть две речи, которые необходимо услышать каждому оратору. В первой речи Оттер успешно приравнивает запрет их братства к лишению их права быть американцами, а во второй Блутто и Оттер убеждают деморализованное братство в том, что они – просто кучка парней, совершающих глупые и бессмысленные поступки².

Однако риторика – слишком обширная тема для освещения в этой книге. Помимо нее существуют более простые приемы убеждения. Прежде всего, это расстановка логических ударений.

¹ «A Handlist of Rhetorical Terms» (Словарь риторических терминов), Ричард Ланхэм (Richard A. Lanham), стр. 56.

² Два этих фрагмента можно посмотреть в Интернете на сайтах <http://bit.ly/ahouse-otter> и <http://bit.ly/ahouse-blutto>. Для достижения максимального эффекта сначала прочтите книгу «Thank You for Arguing» (Благодарю за спор), а затем прослушайте обе речи и найдите в них риторические приемы, которые используют и которыми злоупотребляют их авторы.

Для начала попробуйте произнести вслух (важно сделать это прямо сейчас) следующее предложение:

Ехал Грека через реку, видит Грека – в реке рак. Сунул Грека руку в реку, рак за руку Греку цап!

Думаю, вы, как и все, уже упражнялись над этой скороговоркой. Она нужна для того, чтобы облегчить выполнение следующего упражнения. Теперь произнесите вслух другое предложение, более серьезное и нерифмованное:

Я считаю, что все люди должны иметь право смеяться.

Если вы произнесете это предложение обычным голосом, а мы отобразим на графике вашу интонацию, то график будет выглядеть примерно так (рис. В.1). Это будет плоская линия, показывающая, что все слова произнесены с одинаковым ударением.



Рис. В.1. Если бы это была ЭКГ, нам пришлось бы звонить в морг

Так часто говорят люди, когда они нервничают, – с плоской монотонной интонацией. Даже если они говорят громко, они произносят все слова с одинаковой громкостью. Они могут рассказывать о неожиданной концовке кинофильма или делиться со слушателями секретным рецептом Кока-Колы, но та естественная энергия, которую они расходуют на предмет обсуждения, не передается в их речи.

Теперь произнесите то же самое предложение, сделав ударение на слове, которое выделено жирным шрифтом. Произносите это слово в два раза громче и в два раза дольше, чем остальные слова:

Я считаю, что **все** люди должны иметь право смеяться.

Теперь графическое изображение вашей интонации выглядит так (рис. В.2).

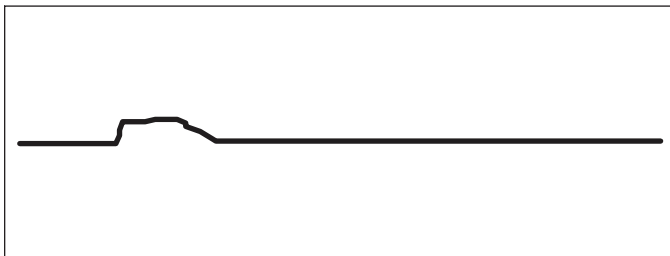


Рис. В.2. Если бы это была ЭКГ, то у пациента еще оставалась бы надежда

Вы вкладываете в высказывание свою энергию, и эта энергия наполняет ваши слова новым смысловым содержанием. Вы можете сместить приоритеты, просто поставив логическое ударение на другое слово. Произнесите следующие предложения, делая ударение на словах, выделенных жирным шрифтом¹ (выговаривайте эти слова в два раза громче и в два раза дольше):

- Я **считаю**, что сегодня все люди должны иметь право смеяться.
- Я **считаю**, что сегодня все люди должны иметь право смеяться.
- Я **считаю**, что **сегодня** все люди должны иметь право смеяться.
- Я **считаю**, что сегодня **все** люди должны иметь право смеяться.
- Я **считаю**, что сегодня все **люди** должны иметь право смеяться.
- Я **считаю**, что сегодня все люди **должны** иметь право смеяться.
- Я **считаю**, что сегодня все люди должны **иметь** право смеяться.
- Я **считаю**, что сегодня все люди должны иметь **право** смеяться.
- Я **считаю**, что сегодня все люди должны иметь право **смеяться**.

Многие ораторы пренебрегают расстановкой логических ударений. Некоторые расставляют их небрежно, разбрасывая по словам подобно тому, как неряшливый подросток разбрасывает грязное белье по полу в своей комнате. Они, безусловно, вкладывают в свои фразы энергию, но при этом совершенно непонятно, почему они ставят ударение на том или ином слове. Это лучше, чем монотонная интонация, но ненамного. Цель логического ударения в том, чтобы сделать каждое из ваших утверждений как можно более понятным.

¹ В основу этого упражнения положено упражнение из книги Макса Аткинсона (Max Atkinson) «Lend Me Your Ears: All You Need to Know About Making Speeches and Presentations», Oxford University Press («Выступать легко. Все, что вам нужно знать о речах и презентациях» – Пер. с англ. – Альпина Паблишерз, 2010).

Можете послушать речь любого из великих ораторов и проанализировать каждое предложение, чтобы увидеть, какие мысли подчеркивает оратор. Он может использовать разные способы расстановки логического ударения – повторяющиеся слова, паузы, жесты руками или даже переход на шепот. Это целая система информации, которую большинство людей просто не замечает. Этой информации нет на слайдах. Ее нет даже в самих рассуждениях оратора. Она передается, когда выступающий осмысленно произносит каждое из предложений. Искусные ораторы владеют разнообразными методами постановки логического ударения (их легко обнаружить, если прислушаться), и использование этих методов повышает качество их выступления в целом.

Однако, на трибуне, как и в жизни, люди с обширным словарным запасом часто говорят слишком многословно и витиевато, когда в этом нет никакой необходимости. 150 лет назад у ораторов не было ни микрофонов, ни видеокамер. Они должны были быть сверхдраматичными, чтобы люди могли увидеть и услышать их. Сегодня же тот, кто перегибает палку и злоупотребляет пафосом, кажется неестественным, – будто он не столько представляет свои идеи, сколько играет (например, проповедники печально известны своей привычкой использовать напыщенный ораторский стиль, надобность в котором отпала после изобретения микрофонов). Чрезмерный драматизм оратора часто препятствует установлению контакта с аудиторией.

Тишина способствует убеждению

Большинство людей используют в речи междометия «mmm» и «эээ». Они называются *«заполнители пауз»* и нужны человеку главным образом для того, чтобы удерживать за собой право сказать что-то еще. Этими звуками вы даете собеседнику понять, что еще не закончили говорить. Когда вы выступаете на публике, это необязательно – ведь только у вас есть микрофон, и никто вас не перебьет. Тем не менее мы все равно произносим эти звуки, отчасти потому, что боимся тишины. Стояние перед наполненным людьми залом и молчание вызывает довольно странное ощущение. Самый простой, удобный и естественный способ избежать этого ощущения – не допускать тишины, то есть просто заполнять все возникающие паузы звуками «mmm». Это плохое решение. Ничто так не ослабляет власть оратора над аудиторией, как отсутствие тишины.

Моменты тишины определяют базовые точки внимания для аудитории. Порой, когда в аудитории воцаряется тишина, люди уделяют оратору больше внимания, чем в те минуты, когда он говорит (многие ораторы этого не знают и изо всех сил стараются предотвратить тишину). Если вы непрерывно наполняете пространство звуками, слух и ум при-

сутствующих не получают необходимой передышки. Если вы говорите что-то интересное и убедительное, слушателям нужны паузы между вашими предложениями и тезисами для того, чтобы успеть переварить информацию. Кроме того, многие люди делают записи во время вашего выступления (или отмечают что-то в уме), поэтому им необходимо время. Заполняя паузы звуками «mmm», вы лишаете их мозг возможности что-то зафиксировать. Посмотрите выступление какого-нибудь выдающегося комика, и вы убедитесь, что 20–30% времени, проведенного у микрофона, он молчит – часто для того, чтобы дать зрителям возможность посмеяться и осмыслить его последние слова, или чтобы подготовить зрителей к тому, что он скажет в следующую минуту.

В технике то, что происходит, когда аудитория получает слишком много информации (в том числе в виде «заполнителей пауз»), называется *интерференцией*. Когда умы людей еще заняты осмыслением пункта А, а вы неожиданно обрушиваете на них пункт Б, они неизбежно забудут что-то из пункта А. А когда люди пытаются вникнуть в только что озвученный вами пункт Б, а вы в это время изображаете какое-то развитие мысли звуками «mmm», они не получают сигнала о том, что пункт Б уже закончен и его можно обдумать.

Дональд Блай советует в своей книге «What's the Use of Lectures» (Какая польза от лекций?):

Паузы между высказываниями представляют собой важную часть лекции. Тишина дает время на закрепление и обдумывание информации. Расстановка пауз требует актерских навыков. Особенно уместны паузы после риторических вопросов или после изложения определенной проблемы; если лектор удерживает внимание аудитории, паузы должны быть дольше в третьей части лекции, в которой интерференция наиболее велика. Вероятно, интерференция является главной причиной того, что лекции забываются студентами, в частности, когда преподаватель читает лекцию слишком быстро.

Есть только один способ перестать говорить «mmm» – практика. Если человек говорит без «мэканья», это не значит, что он родился с такой речью. Возможно, он тоже когда-то «мэкал», но, приложив усилия, избавился от этой привычки. Если вы не уверены, используете ли вы междометия-паразиты или нет, то, вероятнее всего, используете. И вы не одиноки в этом. Многих известных политиков, деятелей культуры, представителей деловых кругов довольно трудно слушать из-за их назойливых «мэканий» и «эканий». Решить эту проблему несложно. Избавление от «заполнителей пауз» – простой и надежный способ поднять ваши публичные выступления на новый уровень.

Что делать, если вы потерпели провал

Если вы хотите знать, была ли предыдущая ваша речь и будет ли следующая провальными, то этот раздел для вас.

Некоторые книги по ораторскому искусству содержат длинные перечни маленьких проблем. Я же предлагаю короткий перечень больших проблем. Выступление оратора бывает неудачным в силу одной или нескольких из перечисленных ниже причин.

Почему речь может потерпеть провал

Это ваше первое публичное выступление

Вряд ли кто-то захочет, чтобы операцию на его головном мозге проводил начинающий хирург. Выходя на трибуну, не ведите себя как человек, который ни разу в жизни на ней не стоял (даже если это действительно так). Если человек занят своим ноутбуком, погружен в изучение пульта дистанционного управления или долго смотрит на свои собственные слайды, повернувшись спиной к аудитории, это говорит о том, что он выступает на публике в первый раз. Мало кому из ваших слушателей нравится ощущать себя объектом для практики, за исключением тех случаев, когда ваши эксперименты каким-то образом их развлекают (а в большинстве случаев это не так).

Ваши действия: Репетируйте до тех пор, пока не почувствуете уверенность. Любые запланированные вами действия должны быть хорошо отрепетированы. Если вы используете новые ноутбук, пульт или программное обеспечение, заблаговременно проведите пробные испытания. Чтобы привыкнуть к обстановке, потренируйтесь в лекционном зале, в котором будете выступать. Тщательно проработайте переходы между слайдами и тезисами – именно на этом оратору легче всего сбиться. Репетируя, старайтесь устранить все признаки того, что вы никогда раньше не выступали на публике (см. главу 2).

Вы – черепаха под кайфом

Все черепахи медленные. Черепахи под кайфом тоже медленные, но при этом еще и непредсказуемые. Они спотыкаются, останавливаются и движутся не по прямой. Вести себя как черепаха под кайфом очень некрасиво. Если у человека, который выступает с презентацией, нет четкого темпа и уверенности в своем направлении, то он – черепаха под кайфом¹.

Ваши действия: Создайте ритм, удобный для ваших слушателей. Говорите с четким, простым, равномерным темпом. Разделите количество имеющегося у вас времени на количество тезисов и выделите на каждый из них одинаковый промежуток времени. Можете разделить тезисы на отдельные аргументы, которые также будут следовать в четком и простом ритме. «Первые десятки» и «Часто задаваемые вопросы» – весьма удобные форматы изложения мыслей, поскольку они задают вашему выступлению естественный ритм (см. главу 6). Никто не проверяет вас с секундомером, поэтому если какой-то из тезисов необходимо расширить, делайте это. Просто убедитесь в том, что темп и ритм вашего выступления удобен не только вам, но и вашим слушателям.

Обфускация фракционированной билатеральной риторики

Людям нравится выглядеть умными. Мы любим использовать самые умные слова, которые только знаем, акронимы и загадочный жаргон. Это дает нам ощущение превосходства. А превосходство кажется наилучшей защитой от пугающей (для многих преподавателей и специалистов) аудитории. Дело в том, что никто не хочет выглядеть идиотом. На каждый способ выразить мысль ясно и четко приходится 10 миллионов способов выразить ее туманно и непонятно. Выбирая один из этих 10 миллионов способов, какую бы гордость вы ни испытывали от своей заумности, вы толкаете слушателей к витанию в облаках. Теперь выступление зиждется не на стремлении удовлетворить потребности аудитории, а на вашей боязни четко выразить свою мысль. Тяжелую работу должны делать не слушатели – ее должны делать вы. Они не должны разгадывать ваши ребусы. Вы пришли сюда для того, чтобы поделиться знаниями, убедить в чем-то или научить чему-то. А это значит, что вы должны избавиться от всех защитных барьеров, мыслить ясно и находиться на приемлемом для вашей аудитории уровне.

¹ Ни одна черепаха не пострадала при подготовке этой книги, поскольку оказалось, что черепахам очень нравится быть под кайфом (если вы работаете на организацию «Люди за этичное обращение с животными», то это шутка. Если вы не работаете на эту организацию, у меня есть замечательное видео).

Ваши действия: **Проясните свои тезисы.** Найдите способы просто и четко выразить свои мысли. Если вы профессор квантовой физики или если у вас 12 докторских степеней, то, скорее всего, аргументы и детали вашего доклада очень сложны для понимания. Но уверены ли вы в том, что у людей, которые вас слушают, тоже 12 докторских степеней? Знаете ли вы, зачем они пришли сюда и какие знания они надеются получить? Если вы, стоя на сцене, обслуживаете интересы аудитории, а не свои собственные, то все ваши тезисы и аргументы должны быть понятны большинству присутствующих. Слушатели могут не согласиться с вашими утверждениями, могут упустить некоторые нюансы, но никто из них не должен сбивать с толку тезисы вашего доклада и цели вашего выступления (см. главу 5). Стивен Хокинг (Stephen Hawking), по крайней мере, пытался объяснить все сложности в книге «A Brief History of Time» («Краткая история Вселенной»)¹, хотя мало кто из смертных может осилить больше двух первых глав этой книги. Если даже Хокинг считает нужным доступно объяснять науку простым людям, то и вы можете найти в этом смысл.

Вы делаете секс скучной темой

Большинство из нас любят секс. Это естественно, поскольку мы все происходим из древнего рода людей, которым было необходимо заниматься сексом, чтобы на свет появились мы. Секс является наиболее интересным и увлекательным из всех имеющихся у нас первобытных стимулов. Тем не менее доклад, посвященный сексу, может быть невероятно скучным. Любую интересную тему можно убить, рассказывая о ней монотонным голосом, без интереса, без вдохновляющих примеров и с совершенно безразличным видом. Если слова не волнуют и не воодушевляют самого оратора, то какой реакции можно ждать от аудитории?

Ваши действия: **С самого начала займите интересную и четкую позицию.** Выбирая тему и точку зрения, остановитесь на чем-то интересном. Зафиксируйте свою позицию в теме вашей презентации и отразите ее в тезисах. Даже если тема интересна только вам, нужно лишь как можно лучше выразить свою увлеченность этой темой – люди будут с интересом вас слушать только из-за вашего заразительного энтузиазма (см. главу 6).

Ненавижу вас за ваши слайды

Слайды – опасная вещь. Есть много способов замучить аудиторию своими слайдами. Объемная подборка безобразных, непонятных слайдов –

¹ Стивен Хокинг «Краткая история Вселенной». – Пер. с англ. – Амфора, 2010.

обычное явление. Эти слайды не дают зрителям никаких знаний и только мешают оратору высказывать свои мысли по теме. Многие виды информации не могут быть переданы в устном докладе, например разнообразные документы, отчеты, веб-сайты и фильмы. Но никто не захочет читать с экрана текст из 10 абзацев или вникать в графическую схему, состоящую из 50 элементов. Это неправильный способ подачи информации. Если слайды не являются естественным, наиболее простым и удобным помощником в освещении основных положений вашего доклада (а они почти никогда не являются), уменьшите их количество. Если графические материалы не подкрепляют ваши тезисы, то вы лишь напрасно потратите время своих слушателей.

Ваши действия: Прежде, чем начать работать с PowerPoint, подумайте и попытайтесь понять свою аудиторию. Используйте визуальную информацию для подкрепления своих тезисов. Если вы делаете на слайдах какие-то заметки для себя, чтобы чувствовать себя увереннее, делайте это так, чтобы эти заметки не надоедали зрителям. Или же составьте краткий план выступления, напишите его на маленьком листочке и возьмите с собой на сцену (см. главу 5).

Вы боитесь публики

У нас есть веские причины бояться аудитории. Но если страх является единственным чувством, которое вы испытываете во время выступления, то слушатели не получают ни удовольствия, ни знаний. Если человек отводит взгляд, прячется за кафедрой или меряет сцену шагами, значит, он боится аудитории. А это практически полностью отбивает у аудитории желание слушать его.

Ваши действия: Найдите способ получать удовольствие от своего выступления. Раздавайте призы и подарки, чтобы расположить к себе аудиторию и получить в ответ несколько доброжелательных улыбок, — это поможет вам расслабиться. Придите пораньше, чтобы познакомиться с кем-нибудь из слушателей, — тогда аудитория будет не такой пугающей. Выбирайте для своих презентаций излюбленные темы — удовольствие от возможности поделиться информацией с другими людьми даст вам позитивную энергию, которая нейтрализует ваш инстинктивный страх.

Средний перечень маленьких проблем

Эти проблемы действительно незначительны, но слушатели очень требовательны. Если вы делаете что-то неприятное довольно часто и если люди замечают это, то раздражающие моменты могут отвлекать их от

положительных и сильных сторон вашего выступления. Никто не может полностью избавиться от всех этих проблем, и поэтому я всегда держу под рукой этот список. Если все остальное хорошо, то пусть эти проблемы вас не беспокоят. Но если вы стремитесь быть безупречным и не хотите, чтобы какие-то внешние причины препятствовали восприятию вашего сообщения, то этот перечень для вас.

Заметить эти проблемы можно только, посмотрев видеозапись своего выступления или попросив кого-нибудь понаблюдать за вами со стороны.

- **«Мэканье» и «эканье».** Звуки «mmm» и «э-э» – это заполнители пауз. В неформальной беседе они вполне уместны, но в публичном выступлении они режут слух. Чтобы избавиться от них, научитесь сохранять тишину во время пауз. Поначалу стояние за кафедрой перед полным залом людей, погруженным в тишину залом будет вас пугать. Но оно поможет вам без особого труда обрести совершенно новую силу. Когда в аудитории воцаряется тишина, все взгляды направляются на вас.
- **Отвлекающие движения и тики.** Постоянное повторение вами одних и тех же маленьких жестов может отвлекать слушателей. Если вы все время чешете нос или засовываете руки в карманы, а потом снова вынимаете их, это в конечном итоге отвлечет внимание слушателей от сути вашего сообщения. У меня тоже есть нервный тик – как бы странно это ни звучало, но я постоянно почесываю второе ребро на правом боку. Посмотрите мои выступления, и вы увидите, что эти почесывания занимают около 30% времени. Ума не приложу, почему я это делаю (наверное, во мне еще остались какие-то гены шимпанзе). Сейчас я делаю это реже, чем раньше, но все равно иногда делаю.
- **Положение спиной к аудитории.** Избегайте поворачиваться спиной к слушателям. Если вам нужно посмотреть на свои слайды, смотрите на них боковым зрением – так, чтобы аудитория могла видеть ваше лицо. Именно поэтому конфиденциальные мониторы представляют большую ценность для оратора.
- **Повторения.** У всех нас есть любимые слова и фразы, которые мы используем слишком часто. Например, вступительные фразы «это касается», «итак», «теперь мы имеем», которыми мы сопровождаем каждый слайд. Всегда есть альтернативные способы сказать то же самое. Но для начала найдите в своей речи фразы, которые вы используете чаще, чем нужно.
- **Отсутствие зрительного контакта.** Куда вы смотрите? Неопытные ораторы разглядывают свои ботинки, смотрят на одного человека все 60 минут своего выступления или устремляют взор куда-то в пространство. Смотрите хотя бы на задние ряды, чтобы люди думали, что вы смотрите на тех, кто сидит за ними. Идеальный вариант –

в разное время смотреть на разные части аудитории, задерживаясь на них взглядом достаточно долго, чтобы зрительный контакт казался естественным (хотя он никогда не будет казаться совершенно естественным).

- **Дискомфорт.** Некоторые люди чувствуют себя очень комфортно, когда стоят, держа руки в карманах. Большинству людей наоборот, это не нравится. Ну и что? Все люди ощущают комфорт по-разному. Суть в том, что вы должны быть достаточно естественным, чтобы люди могли сконцентрироваться на вашем сообщении, а не на поведении. Вы должны казаться довольным тем, что выступаете здесь. Если вы постоянно смотрите на кувшин с водой, стоящий на краю кафедры, потому что боитесь, что он упадет, то зрителям вы кажетесь нервным и испытывающим неудобство. Просто уберите его. Если вам неудобно в деловом костюме, не надевайте его, но своей одеждой вы должны демонстрировать уважение к аудитории. Всегда используйте то, что дает вам ощущение удобства. Если вы не прерываетесь, чтобы сделать вдох или дать людям осмыслить информацию, то производите впечатление волнующегося человека, нравится вам это или нет.
- **Бесстрастность.** Один из главных выводов, сделанных после эксперимента с доктором Фоксом в главе 8, заключается в том, что немаловажную роль для оратора играет энтузиазм. Чем больше интереса к тому или иному вопросу вы показываете, тем больше людей захочет понять, что вы пытаетесь до них донести (даже если вы сами этого не понимаете). Редко встречаются люди, умеющие говорить страстно. Часто люди думают, что они говорят очень пылко, тогда как аудитории они кажутся лишь слегка увлеченными. Посмотрите сначала видео с выступлением какого-нибудь страстного оратора (например, речь Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта»), а затем видеозапись своего выступления. В процессе просмотра делайте заметки о том, как можно сократить различия, не утратив при этом своего индивидуального стиля.
- **Ссылки на источники.** Если вы цитируете какую-то работу или исследование, то будет лучше, если вы сошлетесь на источник. Если человек говорит «Исследования показали, что...», но не называет ни одного конкретного исследования, это значит, что он либо мухлюет, либо просто не понимает, о чем говорит.
- **Несоответствие данной аудитории.** Есть ли у вас достоверные предположения о том, какие люди придут вас слушать, что эти люди хотят узнать, и что им необходимо услышать?

Разные виды обратной связи

Даже если вы не можете записать свое выступление, чтобы затем его проанализировать, то у вас все равно есть возможность получить о нем отзывы. Как правило, то, что люди *делают*, имеет большее значение, чем то, что они говорят или пишут в форме отзывов (тем более, что письменные опросы во многих случаях оказываются практически бесполезными; см. главу 8).

Если мои слушатели предпринимают одно из трех следующих действий, то я знаю, что по крайней мере что-то сделал правильно:

- **Они встречаются со мной глазами.** В каждой культуре есть свои правила поведения, касающиеся смеха, аплодисментов и даже задавания вопросов. Однако правило зрительного контакта универсально. Есть один безошибочный тест: нужно сказать: «Я дам 10 миллионов долларов каждому, кто посмотрит на меня через пять секунд», а затем посчитать от пяти до одного. И вы получите 100% внимания аудитории. Этот тест доказывает, что если вы будете говорить что-то действительно интересное, у вас всегда будет шанс одержать победу в борьбе за внимание слушателей, играющих в «Пасьянс» на мобильном телефоне, набирающих что-то на ноутбуке или витающих в облаках. Могу посоветовать каждые 10 минут привлекать к себе внимание публики просто для того, чтобы узнать, кто еще слушает вас. Вручите какой-нибудь приз или задайте пустяковый вопрос, чтобы «перезагрузить» внимание аудитории.
- **Они задают мне вопросы или делают комментарии.** Любая обратная связь идет вам на благо. Даже если это негативные отзывы, — людям не все равно, если они потрудились заполнить анкету или написать вам электронное письмо. Любое усилие, направленное на обратную связь с вами, будь то критика, вопросы, предложения или рекомендации, — это показатель того, что вы выбрали интересную тему и привлекли к ней достаточно внимания, чтобы вызвать у других людей отклик. Если они дают вам совет или исправляют ваши ошибки, поблагодарите их, даже если вы не согласны с ними. Это знак признательности за то, что кто-то из вашей аудитории уделил вам хоть какое-то внимание.
- **Организаторы приглашают меня снова.** Мнение организаторов о выступлении оратора иногда отличается от мнения аудитории. Но есть одно железное правило: если вас пригласили выступить снова, значит, вы были лучше других ораторов, выступавших на этом мероприятии.

Что делать, когда что-то идет не по плану

Поскольку любое выступление оратора является своего рода представлением, оно в любой момент может сорваться и пойти не по плану независимо от того, как хорошо выступает оратор. Следующий список составлен мною на основе личного опыта, а также разговоров с другими бывалыми ораторами. Надеюсь, он поможет вам избавиться от возможных страхов или, если вы уже столкнулись с этими проблемами, подскажет вам, что можно сделать в той или иной ситуации.

Вас прерывают репликами с места

Крикуны встречаются редко. Как правило, они раздражают слушателей так же сильно, как и вас. Используйте их в своих интересах. Вступая в перепалку с крикуном, вы часто показываете себя не с самой лучшей стороны, но если вы заручитесь поддержкой аудитории, неприятная ситуация быстро себя исчерпает.

Крикуны – это люди, которые либо хотят быть вместо вас на сцене, либо пьяны, либо всерьез думают, что помогают вам своими репликами.

Как предотвратить:

- Установите для аудитории правила взаимодействия с вами. Если вы хотите отвечать на вопросы до тех пор, пока они не закончатся, скажите об этом. Если же вы считаете, что вопросы пора прекратить, дайте аудитории знать. Также устанавливайте ограничения для людей, посещающих Твиттер и чаты, в которых обсуждается ваша лекция. Я всегда даю слушателям адрес своей электронной почты, чтобы каждый из присутствующих имел возможность сказать мне что-то, что не может сказать на лекции.

Как реагировать:

- Помните, что у вас всегда больше власти, чем у любого крикуна. Если микрофон у вас, значит, вы наделены властью, а он – нет. Вы мо-

жете прервать его или полностью проигнорировать, и он ничего не сможет сделать, чтобы помешать вам. Крикун для вас заведомо неравный противник. Как только он осознает это, он замолчит сам.

- Обратитесь к тому, кто выкрикивает с места, и попросите его попридерживать свои комментарии и вопросы до конца лекции. Будьте спокойны и вежливы. Это почти всегда срабатывает. Таким поведением вы продемонстрируете, что вас невозможно вывести из равновесия, и разрешите проблемную ситуацию прежде, чем она выйдет из-под контроля. Даже если кто-то отпустил шутку на ваш счет, не начинайте спор, – вместо этого вежливо попросите шутника подождать окончания лекции.
- Если вы уверены в своих силах, можете быстро расправиться с крикуном его же оружием – шуткой или смешным комментарием. Но будьте осторожны. Если с чувством юмора у вас не очень хорошо, то вы вступаете в опасную битву, которую можете проиграть. Легче просто посмеяться над его шуткой, даже если она отпущена в ваш адрес. Скажите: «Это интересно, спасибо», после чего продолжайте развивать мысль, на которой вас прервали. Таким поведением вы проявите к человеку уважение, показав, что вы оценили его мнение, но при этом оставите контроль над ситуацией в своих руках.
- Если поведение крикуна не лезет ни в какие ворота и возмущает других слушателей, попросите помощи у организатора. Если кто-то из аудитории ведет себя неподобающе или агрессивно, организатор должен вмешаться. Вы можете попросить крикуна покинуть аудиторию, коль скоро он отказывается уважать ваши правила. И при необходимости организатор должен помочь вам освободить аудиторию от его присутствия.

Все смотрят в свои ноутбуки

У каждой аудитории есть особая, присущая ей культура. И в некоторых культурах считается нормальным смотреть не на оратора, а на что-то другое. Как правило, это отнимает у оратора много энергии, поэтому в его интересах установить зрительный контакт с как можно большим числом слушателей. Иногда люди просто конспектируют ваши слова или обсуждают сказанное вами со своим соседом, что, несомненно, хорошо. Но иногда они играют в «Пасьянс» или блуждают по Интернету, что, разумеется, плохо. Люди в аудитории должны иметь возможность свободно выбирать, как они будут вас слушать, но и вам ничто не мешает влиять на их выбор.

Как предотвратить:

- Вы можете попросить людей закрыть ноутбуки. Не требуйте этого – уважайте их право делать то, что они хотят (особенно если они заплатили за билеты). Но можете сказать, что вы будете выступать гораздо лучше, если все присутствующие будут вас внимательно слушать.
- Иногда я говорю следующее: «У меня к вам просьба. Я хочу, чтобы вы непрерывно уделяли мне внимание в течение следующих пяти минут. Если по прошествии этих пяти минут вам станет скучно, вы решите, что я идиот и что лучше почитать что-нибудь в Интернете, чем слушать меня, можете смело делать это. Я не буду возражать, даже если через пять минут вы встанете и уйдете. Но, пожалуйста, не отвлекайтесь ни на что постороннее в течение следующих 300 секунд». После этих слов большинство присутствующих закрывают ноутбуки.
- Не забывайте, что некоторые люди конспектируют вашу лекцию на ноутбуках. Они могут вести прямой репортаж в своем блоге или рассказывать другим о том, что вы говорите, в Твиттере, расширяя тем самым аудиторию ваших слушателей. Открытый ноутбук не всегда говорит о том, что вас игнорируют.

Как реагировать:

- В такой ситуации вряд ли что-то можно сделать. Вы должны сфокусироваться на тех людях, которые вас слушают.
- Шагайте в ногу с аудиторией. Откройте на своем ноутбуке Твиттер, выведите его на большой экран и выделите несколько минут на то, чтобы ответить на комментарии и вопросы.
- Попросите организатора читать Твиттер и чат мероприятия и выбирать оттуда самые лучшие вопросы и комментарии. Сообщите об этом аудитории и расскажите о том, как можно задать вопрос через Интернет.

Время вашего выступления сократили с 45 минут до 10

В графиках мероприятий случаются погрешности, и расплачиваются за них ораторы. Отмены, задержки в пути и другие проблемы ставят организаторов в сложное положение, и нередко у них остается единственный выход – сократить время вашего выступления. Если вы выступаете поздно, вас могут вынудить сократить презентацию, чтобы мероприятие могло закончиться вовремя.

Как предотвратить:

- Вы не организатор и не обязаны решать чужие проблемы. Если вы заметили, что выступающие отстают от графика, а ваша речь запланирована на вторую часть дня, сообщите об этом организаторам. Посоветуйте им сократить перерыв или попросите нескольких ораторов, выступающих до вас, закончить на пару минут раньше. Тогда вам не придется в одиночку отдуваться за нарушение графика всего мероприятия.

Как реагировать:

- Если вам необходимо сократить свое выступление, попросите организатора представить вас и сказать аудитории, что в отставании от графика нет вашей вины. Это, по крайней мере, вызовет у слушателей некоторое сочувствие.

Все в аудитории вас ненавидят

Бывают дни, когда в аудитории витают нехорошие флюиды, и вы чувствуете, что слушатели либо ненавидят вас, либо просто хотят, чтобы вы заткнулись. Вероятность такой ситуации особенно велика, когда вы выступаете в других странах или в корпорациях, где только что начались крупные сокращения штата (но никто вас об этом не предупредил). А возможно, вы просто сделали что-то очень глупое, и ненависть аудитории к вам вполне оправдана.

Как предотвратить:

- Организатор – ваш гид. Если есть какие-то негативные обстоятельства, которые вам необходимо знать (недавние увольнения или другие проблемы, занимающие умы людей), он должен сообщить вам о них. Если вас мучает паранойя, можете спросить у него: «Происходили ли здесь какие-нибудь события, о которых мне нужно знать?».
- Приходите пораньше. В этом случае вы можете познакомиться и пообщаться с людьми, которые будут вас слушать. Вы получите представление о своей аудитории, и это может изменить вашу тактику.

Как реагировать:

- Иногда нужно действовать механически и выступать так, будто перед вами сидят люди, которые вас любят. Просто делайте свое дело и не беспокойтесь об аудитории. Если они вас ненавидят, это их право. Не попадайтесь в ловушку, пытаясь спонтанно изменить свое выступление из-за боязни не понравиться. Это невозможно. Не унывайте и продолжайте выступать ради той небольшой группы людей, которые, возможно, ненавидят вас меньше, чем вы думаете.

- Сократите материал лекции так, чтобы как можно быстрее перейти к ответам на вопросы. Если у вас есть какие-то интересные истории, пустите их в ход. Чем скорее вы перейдете к ответам на вопросы, тем раньше сможете понять, что происходит. На худой конец, тем быстрее закончится ваше выступление.

У одного из слушателей не заканчиваются вопросы

Это более воспитанный вариант крикуна, и он встречается гораздо чаще. Некоторые люди просто не понимают, что злоупотребляют своей возможностью задавать вопросы, и не замечают, что говорят почти так же много, как и вы. Радуйтесь, что вы не женаты (не замужем) на этом человеке, иначе вам вообще никогда не давали бы возможности открыть рот.

Иногда эти люди отвечают на вопросы, адресованные вам. Просто их желание произвести впечатление на вас и на других людей слишком велико.

Как предотвратить:

- Введите общее правило: люди, которые хотят задать вопрос, поднимают руки, и вы выбираете, кому из них дать слово. Кто виноват в том, что вы несколько раз даете слово одному и тому же человеку?
- Если люди выкрикивают вопросы или комментарии, попросите их сначала поднять руку.

Как реагировать:

- Поймите, что аудитория ненавидит таких людей. Они всех раздражают и часто воспринимаются как «любимчики учителя», которых никто никогда не любит. Чем скорее вы их успокоите, тем более довольны вами будут остальные слушатели.
- Сам факт вопроса вовсе не означает, что вы обязаны на него отвечать. Спросите у слушателей: «Кто хочет услышать ответ на этот вопрос?». Если людей, поднявших руки, будет мало, попросите того, кто задал этот вопрос, подойти к вам за ответом по окончании лекции.
- Во время перерыва поговорите с человеком с глазу на глаз. Поблагодарите его за участие в вашем выступлении, но попросите не спешить с дальнейшими вопросами, чтобы дать возможность поучаствовать и другим слушателям. Дайте ему адрес своей электронной почты, чтобы у него был альтернативный способ задавать вопросы.

Вам задают бессмысленный вопрос, изложение которого занимает три минуты

Сигналом опасности может послужить преамбула к вопросу, занимающая 60 секунд. Человек, который говорит так долго, слишком мало думал над четкой формулировкой вопроса.

Как предотвратить:

- Это сложно предотвратить. Просьбу избегать длинных вопросов люди могут воспринять как запугивание с целью пресечь вообще любые вопросы. Лучше решать эту проблему по мере ее появления.

Как реагировать:

- Задайте уточняющий вопрос: «Вы имеете в виду А или Б?». При необходимости прерывайте говорящего. Если человек растерялся, попросите его заново продумать вопрос и задать его после того, как вы ответите на вопрос другого человека. Вернитесь к нему позже. Шаг бесцеремонный, но если вы сделаете его с обаянием, аудитория оценит ваш поступок.
- Поймите, что другие слушатели тоже ненавидят этих людей. Они пришли на лекцию не для того, чтобы слушать, как кто-то растекается мыслью по древу, задавая свой бессвязный псевдовопрос. Если вопрос слушателя продолжается более 30 секунд и явно идет в никуда, единственный человек, который может как-то повлиять на ситуацию, это вы.
- Если вы прервете этого человека, напомните ему адрес своей электронной почты и скажите, что по почте он сможет задать любые длинные вопросы, но не сейчас.
- Иногда человек просто хочет высказать свои соображения по теме. Когда он краток, это даже хорошо. Если же он злоупотребляет временем, воспользуйтесь предыдущим советом.

Вам задают вопрос, на который вы не знаете ответа

Ничего страшного, если вам задали сложный вопрос, на который вы не знаете ответа. Нет закона, говорящего о том, что оратор должен знать все. Если ваше выступление посвящено какой-то интересной теме, то вам обязательно будут задавать каверзные вопросы. Эйнштейн тоже не мог ответить на многие вопросы. Даже всемогущие ораторы не знают ответа на вопрос: «О чем нужно спросить всемогущего оратора, чтобы он не знал ответа?».

Как предотвратить:

- Единственный способ предотвратить эту проблему – подготовить самую скучную и невнятную презентацию, на которую вы только способны. Тогда слушатели не смогут задать ни одного сложного вопроса просто потому, что они не поймут, о чем вы вообще говорите. Не делайте этого.

Как реагировать:

- Научитесь говорить три слова: «Я не знаю». Их так просто произнести. Вы не упадете замертво, если произнесете их.
- Запишите вопрос или попросите человека прислать вам его по электронной почте и пообещайте, что опубликуете ответ в своем блоге.
- Предложите аудитории ответить на этот вопрос. Возможно, вы не единственный, кто не знает на него ответа. Когда все слушатели не могут ответить на вопрос, они выглядят так же глупо, как и вы. А если кто-нибудь сможет ответить, то вы поможете человеку, задавшему вопрос, получить не него ответ, хоть и не от вас.

Не работает микрофон

Как правило, микрофоны ломаются лишь частично. Они начинают производить посторонние шумы и вибрации. Для слушателей эти помехи очень неприятны, и они будут обвинять в плохом качестве звука вас. Если через пару минут проблема не исчерпается, констатируйте поломку микрофона.

Как предотвратить:

- Помолитесь богам аудио- и видеоаппаратуры.
- Перед выступлением попросите персонал проверить звук.
- Спросите у персонала, в какой части помещения звук воспринимается хуже.

Как реагировать:

- Спросите у слушателей, слышат ли они помехи. Иногда помехи слышны только в передней части сцены.
- Привлеките внимание людей из технического персонала к возникшей проблеме. Им платят за решение подобных проблем. Как бы неловко вам ни было обращаться к ним за помощью, если вы сделаете это, аудитория будет знать, что в проблемах со звуком виноваты не вы.
- Помещения средних размеров (вмещающие 100 человек или меньше) часто обладают хорошей акустикой, и если вы будете говорить достаточно звучно, люди прекрасно услышат вас и без микрофона.

Сделайте шаг вперед и приступайте к работе, а пока вы будете говорить, технический персонал устранил проблему.

- Пока технический персонал будет устранять неполадку, чтобы не терять время, спросите у слушателей, чему они хотят научиться на вашей лекции. Или попросите поднять руки тех, кто проработал на своей сегодняшней работе меньше пяти лет. Людям не составит особого труда ответить вам, а вы получите дополнительную полезную информацию.
- Если вы выступаете с долгой лекцией, сделайте перерыв. Люди любят перерывы. Вместо того чтобы вынуждать их смотреть на вашу борьбу с неработающим оборудованием, дайте им пять минут свободного времени, чтобы они могли попить кофе или посетить туалет.

Ваш ноутбук взрывается

На любой конференции всегда найдется по меньшей мере один человек, у которого будут проблемы с ноутбуком. На некоторых мероприятиях организаторы, чтобы свести количество подобных проблем к минимуму, заставляют выступающих использовать компьютер, установленный на кафедре. Однако при работе с видеокodeками и шрифтами это еще больше усугубляет ситуацию. У всех компьютеров, будь то Mac или любой другой ПК, есть свои специфические особенности, к тому же у всех проекторов и видеосистем есть проблемы совместимости, наличие которых технический персонал отказывается признавать.

Как предотвратить:

- Используйте свое собственное оборудование.
- Портативные ПК пользуются наибольшей популярностью, и я уверен, что у них меньше проблем с совместимостью с проекторами. Проблема в том, что они все-таки «ПК».
- Перед выступлением попросите проверить работу видеоаппаратуры.

Как реагировать:

- Главный вопрос – это когда отказаться от использования ноутбука. Мой предел – десять минут. Если через десять минут борьбы с ноутбуком вы все еще не знаете, что делать, переходите к плану Б.
- План Б. При подготовке выделите в своей речи основные тезисы (см. главу 5). Напишите их на небольшом листочке в виде краткого плана. Подготовьте сокращенную, неофициальную версию своей речи. Не повторяйте фразы «Если бы у меня были мои слайды» или

«В моей настоящей презентации...». Слушателям нет дела до того, что они могли бы увидеть, если бы ситуация сложилась по-другому.

- Распечатайте свои слайды и принесите распечатки с собой. В крайнем случае вы можете использовать их как опорный конспект.

Вы видите опечатку на своем слайде (о не-е-е-ет!)

Допустить опечатку легко. С кем не бывало? Конечно, это хорошо, когда вы правильно произносите имена и фамилии людей и стараетесь быть безупречным в глазах вашей аудитории, но ошибки все равно будут. Мир Интернета, блогов и Твиттера сделал людей гораздо более терпимыми к орфографическим и пунктуационным ошибкам. Если опечатка в тексте – это самая большая ошибка, которую вы совершили, значит, вы отлично справились со своей задачей.

Как предотвратить:

- Попросите друга просмотреть ваши слайды.

Как реагировать:

- Поблагодарите того, кто указал вам на опечатку, и сделайте пометку в блокноте, чтобы не забыть исправить ее. Затем продолжайте.

Вы опоздали на собственное выступление

По причинам, о которых было рассказано в главе 3, это легко может произойти, особенно если вас пригласили выступить в незнакомом месте. По правде сказать, человек опаздывает, когда не планирует поездку так, чтобы приехать достаточно рано. Пробки на дорогах, задержанные рейсы, перепутанные маршруты и другие обстоятельства, вызывающие опоздания, не смогут помешать вам, если вы спланируете поездку так, чтобы прибыть в пункт назначения за несколько часов до выступления или накануне вечером.

Как предотвратить:

- Приезжайте заблаговременно. Прилетайте в нужный город за день до выступления. Не надейтесь на то, что транспорт будет работать безупречно, потому что это невозможно.

Как реагировать:

- Как только вы поймете, что опаздываете, позвоните организаторам. Они могут поменять вас местами с другим оратором. Чем скорее они

узнают о вашей задержке, тем больше у них будет возможностей организовать вам замену и тем меньше они будут вас ненавидеть.

- Независимо от того, насколько вы опоздаете, прибыв на место выступления, дайте себе минуту, чтобы успокоиться. Вряд ли вы сможете хорошо выступить, находясь в нервном состоянии. Есть смысл в том, чтобы опоздать еще на 30 секунд, если за это время вы успокоитесь и настроитесь на уверенную работу.
- Перед тем как закончить выступление, предложите тем, у кого есть к вам вопросы, немного задержаться. Это хорошая привычка, подходящая для любого случая, но в данной ситуации она поможет смягчить претензии слушателей по поводу вашего опоздания.

Вам нездоровится

Эта ситуация субъективна, поскольку все люди переживают болезнь по-разному. Некоторые так хорошо выносят простуду и головную боль, словно вовсе не замечают болезни – по ним никто не скажет, что они больны. Другие же не могут ни на чем сконцентрироваться.

Как предотвратить:

- Если на следующий день вам предстоит выступать с речью, не напивайтесь на вечеринке.
- Съедайте по одному яблоку в день.

Как реагировать:

- Довольно сложно сказать, нужно ли в этом случае отменять выступление. Это целиком зависит от того, есть ли у организаторов возможность перенести выступление на другой день. Если вы заболели, поговорите с организаторами и спросите, есть ли возможность передвинуть выступление. Если бы слушателям пришлось выбирать между больным оратором, из последних сил читающим лекцию, и оратором, выступающим в другой день, но здоровым и хорошо читающим лекцию, большинство из них предпочли бы последнее. Однако в том случае, если выступление нельзя перенести (например, если вы выступаете на конференции или если люди придут слушать только вас), слушатели выберут первое.
- Всегда носите с собой аспирин. Он не сможет мгновенно избавить вас от гриппа или простуды, но обеспечит вам нормальное самочувствие в течение двух часов, а этого достаточно чтобы выступить с презентацией.

Лимит времени исчерпан, а вы еще не закончили выступление

Такое бывает гораздо чаще, чем досрочное окончание выступления. Это неудивительно, если учесть, что большинство ораторов репетируют выступление так, чтобы закончить точно вовремя или оставить в запасе лишь пару минут.

Как предотвратить:

- Если вы правильно организуете свое выступление, оно будет проходить с устойчивым ритмом. Благодаря ему вы будете точно знать, когда выйдете из своего графика (см. главу 6). Это предотвратит неприятную ситуацию, когда у вас осталась всего одна минута, а вы прочитали лишь половину материала.
- При репетициях рассчитывайте на меньшее количество времени, чем вам выделили.
- Выделите 20–30% своего времени на ответы на вопросы слушателей. Если ваша речь растягивается, вы можете захватить часть этого времени.
- Пользуйтесь пультом дистанционного управления, в котором есть таймер.
- Попросите организатора предупредить вас, когда до окончания будет оставаться 15 минут (или третья часть общего времени).

Как реагировать:

- Не теряйтесь. Если не успеваете полностью прочитать свой материал, отложите его в сторону и сконцентрируйтесь на аудитории. Если у вас осталось три части доклада, а время позволяет прочитать только одну, пусть ее выберет аудитория методом голосования.
- Качество всегда важнее количества. Не торопитесь и не говорите обрывками мыслей. Всегда будьте готовы сократить свой материал так, чтобы на должном уровне преподнести слушателям его оставшуюся часть.
- Пообещайте опубликовать на своем сайте слайды, которые вы не успели показать и прокомментировать.
- Выразите готовность вернуться в эту аудиторию в другой день, чтобы прочесть оставшийся материал и ответить на возникшие у слушателей вопросы.

Вы забыли свои слайды дома

Да, случается и такое. Возможно, вы по ошибке скопировали слайды не туда, куда надо, или забыли диск со слайдами в туалете в аэропорту.

Как предотвратить:

- Сохраняйте слайды сразу в трех местах: на диске, который возьмете с собой, на своем ноутбуке и на веб-сайте, на который можете зайти с любого броузера. Излишняя предусмотрительность не помешает.
- Для параноиков: на всякий случай распечатайте слайды на бумаге. Иногда аналоговая информация гораздо более приемлема, чем цифровая. Если, к примеру, отключат электричество, а у вас под рукой окажется фонарик, вы, в отличие от других ораторов, будете полностью готовы к выступлению.

Как реагировать:

- Самым смелым решением будет чистосердечное признание. Расскажите обо всем слушателям и извинитесь перед ними. Импровизируйте так, чтобы аудитория могла извлечь из вашего выступления какую-то пользу.
- Более простой способ – составить в начале выступления список из 10 вопросов, которые интересуют аудиторию, и последовательно отвечать на эти вопросы. Чему хотят научиться слушатели? В результате ваша речь может оказаться даже лучше, чем та, которую вы планировали прочитать с помощью слайдов.

Организатор устанавливает свои правила

Иногда люди, устраивающие мероприятие, требуют от выступающих (либо по своему желанию, либо по приказу начальства) выполнения определенных действий. Это может быть требование использовать какие-нибудь уродливые шаблоны для слайдов, запрет говорить определенные вещи или рассказывать определенные истории. Но чаще всего от оратора требуют подписать договор, который дает организатору право снимать выступление на видео и фотографировать с последующим использованием видеозаписей и фотографий по своему усмотрению.

Работая оратором, вы предоставляете определенную услугу. Вы можете отказаться от выступления или попросить организатора вычеркнуть условия, которые вас не устраивают.

Как предотвратить:

- Вы можете заблаговременно предупредить организаторов, что не хотите, чтобы вас записывали на видео, или поставить какие-либо дру-

гие условия. Профессиональные ораторы обычно представляют потенциальным работодателям информационные листы, на которых перечислены их требования или условия, которые они не будут выполнять.

Как реагировать:

- Вежливо объясните организатору, что данное условие мешает осуществлению вашей цели. Если видеосъемка заставляет вас нервничать (неважно почему), скажите, что видеосъемка не даст людям, присутствующим в аудитории, получить полное удовлетворение от вашего выступления.
- Шаблоны оформления презентаций в 95% случаев выглядят нелепо. Они не улучшают качество слайдов. Они всегда основаны на шаблонах PowerPoint, которые славятся своим плохим качеством, большим весом и уродливостью. Хорошим компромиссом будет использование только титульного слайда из шаблона, и ничего больше. Никогда не допускайте автоматического обновления слайдов на базе шаблона, поскольку при этом всегда происходит коварное перемешивание макетов и комплексных слайдов, которое организаторы почти никогда не замечают.
- Просто вычеркните в контракте не устраивающие вас условия, подпишите его и верните, рассказав о том, что сделали. Обычно это действует.
- Если организаторы настаивают на видео- или аудиосъемке, потребуйте предоставить вам лицензию по авторским правам Creative Commons, согласно которой вы сами сможете использовать запись. Они смогут делать с этой записью все, что им захочется, но и вы получите право опубликовать ее на своем веб-сайте или на YouTube либо продать. Это справедливо: вы получите профессиональную запись, которую сможете многократно использовать, а они получат право снимать вас.

У вас случайный беспорядок в одежде

Такое часто происходит с людьми, выступающими в перерывах между таймами в матче Суперкубка по американскому футболу¹. И даже у менее знаменитых людей, чем Джанет Джексон, может произойти много разных неприятностей с одеждой за обедом или в общественном туалете.

¹ Имеется в виду эпизод с певицей Джанет Джексон, произошедший во время Суперкубка в 2004 г. Во время выступления у певицы случайно обнажилась одна грудь. – *Прим. перев.*

Как предотвратить:

- Попросите организатора или друга проверить ваш внешний вид перед выступлением.
- Удалите с сосков пирсинг перед началом лекции.
- Перед тем как выйти на сцену, всегда заходите в уборную и оглядывайте себя в зеркало. Лучше всего делать это перед тем, как вас попросят надеть микрофон, и после того, как вы проверите работу ноутбука и другого оборудования. Проверьте свои зубы (на предмет застрявшего в них шпината) и ширинку. Скажите что-нибудь перед зеркалом и сделайте несколько движений, чтобы проверить, все ли в порядке.
- Лучше выступать в первой части мероприятия, чтобы возможность пролить что-то на одежду была минимальной.

Как реагировать:

- Если вы обнаружили беспорядок в одежде, который можете незаметно исправить, зайдите за кафедру. Кафедра многое может скрыть.
- На всякий случай возьмите с собой свитер или запасную рубашку. Свитер можно надеть поверх рубашки или обвязать вокруг талии, и он скроет вашу проблему.
- И, конечно, постарайтесь не волноваться о тех внешних проблемах, которые вы не можете устранить. Расскажите анекдот или историю о более неприятной ситуации, в которую вы попадали, но самое главное – не позволяйте какому-то пятну, порванной ткани или сломавшейся застёжке испортить вам настроение.

В аудитории всего пять человек

Если вас пришли слушать всего пять человек, это уже не аудитория, а группа. Делать вид, что перед вами большая аудитория, и выступать так, как вы выступали бы перед большой аудиторией, будет ошибкой. Это не работает. Вам необходимо изменить стиль поведения.

Как предотвратить:

- Используйте регистрационные листы. На многих конференциях это в порядке вещей. Вы всегда должны знать, сколько людей зарегистрировалось. Посещаемость лекций обычно высока и составляет около 50% от количества зарегистрированных. Если подписалось 100 человек, то можно ожидать, что придут 50.
- Проведите небольшое исследование. Сколько людей присутствовало на предыдущей лекции, проходившей в этом месте? Есть ли у вас ос-

нования считать, что ваша тема привлечет больше людей, чем тема предыдущего оратора?

- Рекламируйте себя. Для того чтобы на вашу лекцию пришло много людей, необходимы два условия. Во-первых, заинтересованные люди должны быть осведомлены о вашей лекции, а во-вторых, у них должен быть стимул ее посетить.

Как реагировать:

- Применяйте «теорию плотности». Если вы выступаете в большом помещении, соберите слушателей вместе. Если пришло только пять человек, посадите их полукругом, чтобы ваше взаимодействие было более естественным.
- Откажитесь от использования заготовленных слайдов. Вероятность того, что показ слайдов маленькой аудитории произведет должный эффект, ничтожна. Перейдите на неформальный стиль и начните выступление с составления списка вопросов, о котором говорилось в разделе «Вы забыли свои слайды дома». Затем ответьте на эти вопросы.

Что делать, если вашей ситуации нет в этом списке

Что ж, друг мой, в этом случае есть лишь один надежный способ справиться с проблемой. Относитесь к тому, что происходит, как к интересной жизненной истории, о которой вы впоследствии сможете рассказать своим друзьям. Как вы узнаете из следующего раздела, катастрофы всегда превращаются в потрясающие истории, которыми потом можно делиться с другими людьми.

Хуже просто не бывает

Все мы делимся с друзьями историями о жутко неприятных жизненных ситуациях, в которые нам довелось попасть. Неприятности случаются со всеми. Но жизнь продолжается. Со временем то, что казалось нам ужасным, становится смешным (по крайней мере, для друзей). Эти истории очень полезны, потому что они заставляют людей проще смотреть на собственные проблемы (а человека, с которым приключилась история, – на его сегодняшние трудности).

Все истории, приведенные ниже, я публикую здесь с одной целью: чтобы вам стало легче. Какие бы страхи и переживания вас ни мучили, нет ничего хуже того, что случилось с этими людьми. Все они – умные, опытные ораторы. Для меня честь включить их истории в свою книгу, и я благодарен всем, кто поделился со мной своим личным опытом.

Кто-нибудь говорит по-грузински?

Самым худшим было одно из моих первых публичных выступлений. Меня пригласили «посетить» совещание «высших должностных лиц» в Грузии. Я прибыл в Грузию поздно вечером, и меня отвезли в резиденцию правительства, где я переночевал. В 7 утра водитель разбудил меня. В 7.30 мы выехали из резиденции и около часа добирались до здания грузинского правительства. Прибыв в зал совещаний, я увидел там около 50 высокопоставленных чиновников, начиная от председателя Верховного суда (и почти всех членов Верховного суда) и заканчивая лидерами парламента, а также около 20 представителей канцелярии президента. Меня посадили во главе стола. Переводчика мне не предоставили. Председатель Верховного суда начал речь – два предложения он сказал на английском, приветствуя меня, а затем примерно 20 минут говорил на грузинском, обращаясь к остальным присутствующим. Затем он повернулся ко мне и сказал по-английски: «А сейчас мы хотели бы, чтобы вы за один час рассказали нам о различиях между немецкой, французской и американской конституциями, сделав особый упор на информации, важной для Грузии».

Я знаю, что это снилось вам в кошмарах. Но со мной это было наяву.

Лоуренс Лессиг, профессор права,
юридическая школа Стэнфордского университета

Что делать, когда врывается спецназ

Москва, 1997 год. Я в числе прочих ораторов выступал в роскошном ресторане на «благодарственном ужине», который спонсировала одна компания бытовой электроники. На мероприятие прилетели из Токио несколько крупных руководителей.

Через тридцать секунд после того, как я начал говорить, двери распахнулись и в зал ресторана ворвались шестеро вооруженных до зубов бойцов ОМОНа в балаклавах. Они ничего не говорили. Я тоже замолк.

Четверо из них заняли позиции в углах зала, а двое направились прямо к столу, стоящему за нашим, с автоматами АК-47 наперевес. Они молча схватили человека, сидящего за этим столом, подняли его и вывели из зала. Четверо остальных, по-прежнему сохраняя молчание, боком вышли за ними.

Я закончил свою речь. Руководители из Токио больше не возвращались в Москву.

Дэн Роэм, автор книги «The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Picture»¹

Забавная история, приключившаяся со мной перед выходом на сцену

Много лет назад во время одной конференции, проведя всю ночь на гулянке, я проспала и проснулась за несколько минут до начала своего выступления. У меня было не просто ужасное похмелье – я четко осознавала, что все еще пьяна. Я пулей вылетела из гостиничного номера и, пробежав полпути, с ужасом вспомнила, что во время ночных приключений обменяла свою футболку на другую, с надписью «I fuck like a girl». Поскольку я страшно опаздывала и к тому же была уже далеко от гостиницы, я решила идти, в чем была. Перед самым входом в конференц-зал я решила, что мне необходимо покурить. Я подошла к какой-то сим-

¹ Дэн Роэм (Dan Roam) «Визуальное мышление. Решение проблем и продажа идей при помощи картинок на салфетке». – Пер с англ. – Эксмо, 2009.

патичной девушке, которая с удовольствием дала мне сигарету. Сделав глубокую затяжку, я обнаружила, что сигарета была наполнена отнюдь не табаком. Несмотря ни на что, я все-таки каким-то образом произнесла свою речь. К счастью, это была конференция в рамках фестиваля музыки, кино и интерактивных технологий South by Southwest (SXSW), конференция, которую в шутку окрестили «весенними каникулами компьютерщиков», и многие из присутствующих сидели в темных очках, чтобы скрыть последствия собственных ночных приключений.

Дана Бойд,
автор социального сетевого журнала

Смерть от лекции

Один из немногих случаев смерти во время лекции описан в самой Библии.

«Во время продолжительной беседы Павловой один юноша, именем Евтих, сидевший на окне, погрузился в глубокий сон, и, пошатнувшись, сонный упал вниз с третьего жилья, и был поднят мертвым. Павел, сойдя, пал на него и обнял его».

Деяния Апостолов 20:9–12

Как сорвалась демонстрация во время речи генерального директора

Как-то раз, работая на Microsoft, я прилетел в Торонто, чтобы показать демо-видео новых продуктов во время программной речи Стива Балмера на выставке COMDEX Canada. Вся демонстрация должна была занять пять минут. Я вышел на сцену и нажал кнопку. Тут аппарат для показа демонстрационных роликов начал мерцать и сломался. А через 15 секунд я был вынужден уйти со сцены.

Уйма времени и денег была потрачена на 45 секунд моего публичного унижения. Разумеется, на следующий день на обложке торонтской газеты напечатали снимок, на котором Балмер неловко смеялся, а я беспомощно размахивал руками. Думаю, ему понравилось, что, по мнению прессы, 45 секунд моего позора были важной частью его программной речи.

Хиллел Куперман
www.jacksonfish.com

Ничего не поджигайте

Двадцатипятилетнего Леонарда Сасскинда попросили прочитать речь в Институте перспективных исследований при Принстонском университете. В первом ряду сидели физик Роберт Дж. Оппенгеймер, лауреат Нобелевской премии по физике Чжэндао Ли и многие другие светила науки. Сасскинд был молод и очень напуган, поэтому он придерживался чрезмерно агрессивного и оборонительного стиля поведения. Это было в 1965 году, а в то время еще использовались эпидиаскопы, диапозитивы в которых располагались между двумя линзами и проецировались на экран светом от яркой горячей лампы. Известный физик Марвин Голдберг задал Сасскинду вопрос. Пытаясь ответить на него, Сасскинд склонился над своим проектором. Его красный галстук попал внутрь проектора и загорелся. Голдберг поднялся с места, схватил стакан воды и плеснул в лицо Сасскинду, чтобы потушить огонь¹.

Никто не любит неожиданное порно

В 2004 году я выступал с презентацией во вновь образованном новозеландском филиале Ассоциации профессионалов в области юзабилити (UPA). В помещении было полно компьютерщиков, веб-менеджеров, консультантов и разных ботаников.

Чтобы представить новых и потенциальных членов организации, я открыл веб-браузер и набрал адрес сайта: <http://www.upass.org>.

Внезапно на экране появились зады и другие непотребные изображения. В зале послышались изумленные возгласы и смех, кто-то лишился чувств, а кто-то выкрикнул «Ух ты!». Комбинация клавиш Alt+F4 пришлась очень кстати. После того случая на всех моих презентациях были аншлаги, хотя значительная часть аудитории была одета в строгие темные костюмы.

Правильный адрес того сайта: <http://www.upassoc.org>.

Зеф
<http://www.zefmedia.com>

¹ Леонард Сасскинд рассказал полную версию этой истории на лекции в Стэнфордском университете 2 февраля 2005 г. Можете посмотреть видеозапись рассказа здесь: <http://tinyurl.com/susskind>.

Я вижу спящих людей

В начале прошлого года я выступал перед группой слушателей. В какой-то момент я заметил, что некоторые из них хихикают. Одному даже пришлось ненадолго выйти из аудитории, чтобы успокоиться и взять себя в руки. Опасаясь, что их смешит что-то в моей презентации, я начал торопиться и глотать слова в предложениях (я надеялся, что говорил не так занудно, чтобы вызвать смех). Наконец, сквозь приглушенные смешки я услышал глубокие сопящие звуки. Я начал искать источник и увидел... спящего человека! «О, среди нас есть соня!» – заметил я вслух. При этих словах аудитория взорвалась от хохота, и бедняга проснулся. Он ушел из зала в смущении.

Я чувствовал себя ужасно неловко. Благодарю Бога за то, что нигде в Интернете нет видеозаписи той презентации.

Дэниел

В худшем случае мы вас застрелим

Боюсь, что многие из моих лучших историй не подлежат разглашению. Но их суть одинакова: выступление на любых предприятиях и объектах с высокой степенью безопасности – это настоящий кошмар. Имеется ли на вашем ноутбуке: (а) WiFi, (б) Bluetooth, (в) встроенная камера, (г) микрофон, (д) USB-порт (в который можно вставить флэшку), (е) порт Ethernet или Firewire, (ж) разъем для PC-карт, и так далее? Если да, то с ноутбуком вас сюда не пропустят. Если это не простое устройство вывода информации, его нельзя приносить с собой. Нет, принести свои слайды на флэшке вы тоже не можете. Пришлите нам свои слайды в PDF, мы их «почистим», загрузим на защищенный сервер, а потом наш технический специалист будет выводить их на экран из закрытого помещения где-нибудь в этом здании. Ах да, и никогда не покидайте зону видимости вашего эскорта, потому что если вы сделаете это, то в лучшем случае вас будут обыскивать, до трусов. А в худшем? А в худшем случае вас случайно застрелят.

Дэмиан Конвей,
автор книги «Perl Best Practices»
(Лучшие рекомендации перл-разработчикам)

Не ругайте железные дороги

Когда-то давно, когда я был вольнонаемным работником, меня пригласили в одно место читать лекции о технологиях Microsoft Office и проводить курсы программирования. Как-то раз я добирался на поезде к месту встречи, чтобы приступить к работе с новой группой. В то утро все обстоятельства были против меня. Голландская железная дорога совершенно выбила меня из графика, доставив мне столько проблем, что я не смогу их даже перечислить. В силу этих обстоятельств я приехал на полчаса позже. Мне пришлось извиняться перед людьми за опоздание.

Затем, чтобы хоть как-то восстановить свою подмоченную репутацию, я рассказывал анекдоты о голландской железной дороге, много шутил и жаловался (я думал, что если что-то и может объединить нас всех, то это проблема, с которой регулярно сталкиваемся все мы).

К сожалению, оказалось, что люди, перед которыми я выступал, работали в голландской железнодорожной компании, которая и отправила их на обучение. Моя репутация в их глазах так и не была восстановлена.

Юрген Аппело
www.noop.nl

Так где вы все-таки работаете?

В 1997 году я, проработав около года на очень влиятельном сайте HotWired, вернулся в свой Альма Матер, чтобы прочитать группе веб-дизайнеров лекцию о работе в зарождающейся веб-индустрии.

Я полчаса стоял перед аудиторией и рассказывал самые, на мой взгляд, интересные и увлекательные истории о жизни на HotWired. Когда я закончил и спросил, есть ли у кого-нибудь вопросы, в последнем ряду робко поднялась рука.

Вопрос был такой: «Что такое HotWired?».

Дерек Повазек
<http://powazek.com>

Пригладывайте за слайдами

В феврале 2006 года я путешествовал на поезде Eurostar из Лондона в Брюссель. Я ехал на конференцию FOSDEM, где должен был прочи-

тать вступительный доклад о состоянии организации Mozilla Foundation. В середине 2005 года организация разделилась на фонд Mozilla Foundation и корпорацию Mozilla Corporation, и люди хотели услышать, что ждет организацию в будущем.

Я прибыл на вокзал Брюссель-Миди и решил сэкономить пару-тройку фунтов стерлингов, выделенных фондом, поехав в гостиницу не на такси, а на метро. Спустившись на ближайшую станцию подземки, я попытался купить билет. Билетный автомат совершенно сбил меня с толку. Я промучился с ним минут пять, а когда в отчаянии обернулся, обнаружил, что мой багаж украли. Я потерял все, кроме (слава Богу!) паспорта, бумажника и обратного билета, которые лежали в карманах куртки. Однако мой чемодан, одежда и ноутбук (на котором хранились слайды и текст презентации) – все это безвозвратно исчезло.

К счастью, я приехал достаточно рано, и у меня было время, чтобы купить костюм. Однако 45-минутную речь пришлось читать по памяти. С тех пор я всегда езжу в гостиницу на такси.

Герв Маркэм
www.gerv.net

Почему вы не хотите иметь дело с Боно

Моим первым ответственным публичным выступлением была лекция «Создание крупных систем торговли через Интернет», которую я читал на выставке COMDEX. Это были времена первого бума, когда Amazon еще не вышел на первое место и создание крупного интернет-магазина требовало немалых усилий. Мы добились успеха, и люди хотели знать, как нам это удалось.

Я прилетел в Чикаго, чтобы прочитать лекцию на 90 минут в аудитории, которая была рассчитана на 1200 человек. Когда я пришел, аудитория была еще пуста, и я спокойно начал готовиться. Приближалось начало лекции, но в аудитории по-прежнему никого не было. Я не мог понять почему. Я побродил неподалеку, проверил вывески, еще раз уточнил время и номер аудитории. Вернувшись, я увидел маленькую кучку слушателей. Я прикинул в уме, что если что-то случилось, то я могу немного подождать и начать лекцию чуть позже, когда придут люди.

Однако время шло, пора было начинать... Пять человек в аудитории, вмещающей тысячу двести! Я схожу с ума? Я отчетливо слышал шум и голоса снаружи – в этом году на COMDEX было полно народу. Я вышел в вестибюль и направился туда, откуда слышался гул голосов.

И я увидел его. Линуса Торвальдса. Основателя Linux. Он выступал в аудитории напротив моей. В этой аудитории были только стоячие места, и публика заполняла не только аудиторию, но и часть вестибюля.

Я вернулся в свою 1200-местную аудиторию, сел на край сцены и прочитал лекцию пяти слушателям.

Скотт Хансельман
www.hanselman.com

Никому об этом не рассказывайте!

История, которая произошла со мной во время урока в классе с тридцатью бодрыми, жизнерадостными старшеклассниками после рождественских каникул 1983 года, навсегда останется в моей памяти. Тогда в школах еще пользовались мелом. Я стоял у доски и читал одну из своих гениальных лекций о векторном анализе (по-моему, мне было так же скучно, как и моим ученикам). Вдруг мел выпал у меня из руки. Я наклонился, чтобы поднять его, и что вы думаете? Короче говоря, я пукнул. К сожалению, это было не бесшумное выпускание газов, а настоящий артиллерийский залп. Я не знаю, почему это произошло. Выпрямившись, я взглянул на класс и увидел изумленные лица. Ученики смотрели на меня так, словно не могли поверить в то, что произошло. Я смог лишь выдавить из себя слово «Извините». А потом мы все разразились смехом. Я пригрозил им всеми возможными карами и сказал, что завалю на экзаменах любого, кто обмолвится хоть словом об этом инциденте. Ага. На следующей неделе о нем напечатали в школьной газете. Я до конца семестра пытался спасти свою репутацию. Когда появилась сеть Facebook, я отыскал своих старых учеников, чтобы узнать, чем они занимаются. И каждый из них напомнил мне об этой истории. Думаю, она навсегда врезалась им в память.

Мартин Ярбороу
www.mpttech.com/blog

Смотрите, куда садитесь

В 1996 году я выступал с первой в моей жизни презентацией на конференции по квантовой информации в Институте Санта-Фе, штат Нью-Мексико. Мне было 22 года, и я очень нервничал, потому что в аудитории было много влиятельных ученых, занимающихся изучением квантовой информации. Все шло хорошо, и я успешно закончил свое выступле-

ние. Слушатели зааплодировали, и председатель начал говорить о том, что сейчас мы прервемся на обеденный перерыв.

Я говорю *«начал»*, потому что ему не удалось закончить предложение. Поскольку все перестали смотреть на меня, я решил расслабиться. Чтобы расслабиться, я, к сожалению, решил присесть на так называемый «стол», на котором был закреплен эпидиаскоп.

Я говорю *«так называемый»*, потому что внешне он выглядел как стол, но фактически у него не было четырех ножек, которые есть у стола. Он стоял на одной центральной опоре, так что его углы ничем не поддерживались. Я водрузился на угол этого «стола», и он тут же повалился набок. Сверху на меня, упавшего лицом вниз, обрушился проектор.

Мартин Нильсен

Пожалуйста, подготовьте новую речь и прочитайте ее через пять минут

В феврале 2002 года меня пригласили выступить на конференции TED с презентацией, посвященной Проекту «Орион» (проект межпланетного космического летательного аппарата, разработанный после запуска первого искусственного спутника и до образования НАСА). На TED всем выступающим выделяют ровно 18 минут – и никаких исключений. У меня были подготовлены слайды и текст на 18 минут. Конференция проходила через несколько месяцев после терактов 9/11, и все внимательно следили за вводом войск в Афганистан, находящийся под контролем талибов. В самую последнюю минуту – именно в последнюю минуту – Крису Андерсону, который возглавлял конференцию, удалось пригласить в качестве оратора Зохру Юсуф Дауд, первую (и до настоящего момента единственную) Мисс Афганистан. Меня спросили, могу ли я сократить свою речь до восьми минут. Я сказал, что постараюсь. У меня не было времени на редактирование своих 80 слайдов, поэтому я разделил 480 секунд на 80 и установил автоматический режим, при котором слайды выводятся на экран с интервалом в 6 секунд. После чего вышел на сцену и попытался придерживаться этого ритма. Помню, что я закончил точно вовремя, но больше ничего не помню.

Джордж Дайсон,
автор книги «Project Orion» (Проект «Орион»)¹

¹ Вы можете посмотреть видео этой речи здесь: http://www.ted.com/talks/george_dyson_on_project_orion.html.

Посмотрите на себя в зеркало

В прошлом году я должна была выступать с утренней презентацией во Флориде. Я всегда ответственно отношусь к перелетам и поэтому запланировала прилететь во Флориду накануне выступления. Одно штормовое предупреждение в Хьюстоне, одна промежуточная посадка в Кливленде, одна задержка рейса в Нашвилле, и спустя 24 часа я, наконец, приземлилась в Орlando. Положительный момент в том, что я путешествую только с ручным багажом. Мой ноутбук, моя одежда и все, что мне нужно, было со мной. Отрицательный момент в том, что в пути, где-то между Нашвиллом и Орlando, я вдруг осознала, что приеду на место за несколько минут до назначенного времени, причем буду все еще одета в свои походные джинсы и футболку.

С помощью отзывчивой стюардессы я наспех сделала макияж и прическу, а затем переоделась в костюм, используя все позы йоги, которые только можно было принять в тесном бортовом туалете.

В аэропорту я взяла такси и приехала в конференц-центр за 10 минут до своего выхода. Сбравшись и подтянувшись, я с улыбкой вышла на сцену. Я говорила целый час и закончила свою презентацию (обучение «чайников» основам работы с онлайн-программами) словами, которые я часто повторяю:

«Не нужно быть хакером для того, чтобы понять даже более сложные программы, – достаточно просто уметь учиться».

Вдруг кто-то из аудитории громко сказал: «Но нужно быть треккером!»¹.

Я увидела, что звукооператор покатывается со смеху, изо всех сил стараясь не свалиться со сцены. Перехватив мой удивленный взгляд, он показал пальцем сначала на меня, а потом на свою грудь.

Я взглянула на видеоэкран, расположенный за моей спиной, и увидела, что сквозь мою блузку, которую я в спешке надевала в самолете, просвечивает футболка с черно-желтым логотипом Star Trek.

Кассандра

Водоотталкивающие штаны не спасут вас

На конференции TED я производил демонстрацию (к сожалению, неотрепетированную) штанов из водоотталкивающей ткани «Нанотекс».

¹ Треккер – фанат сериала «Star Trek» («Звездный путь»). – *Прим. перев.*

Я брал стакан воды и с силой выплескивал воду себе на талию, показывая, что ткань не впитает в себя воду. В какой-то момент ткань причудливым образом свернулась, и вода вылилась в распахнутый карман штанов. Внутренняя обшивка кармана была не из водоотталкивающей ткани Nanotex, а из обычной... Все оставшееся время я стоял в насквозь мокрых трусах. Но этого никто не видел, потому что ни одна капля воды не могла просочиться наружу через водоотталкивающую ткань штанов.

Стив Джарвисон,
управляющий директор Draper Fisher Jurvetson

Почему нельзя читать лекции в барах

В 17.05 я прилетел в Бостон, Массачусетс. В 19 часов я должен был прочитать программную лекцию в баре Томми Дойла в Кембридже. Я планировал ехать туда на метро, но оказалось, что «Серебряная линия» бостонского метро на самом деле представляет собой линию подземного скоростного троллейбуса, который ходит два раза в час и управляется идиотом. Я приехал в бар в 18.59. Помещение было заполнено людьми, ожидающими начала конференции «Ignite! Бостон», причем эти люди активно пили алкогольные напитки в рамках акции «счастливый час». В 19.02 я узнал, что единственным ноутбуком, которым я могу воспользоваться, был «Мак», а к «Маку» нельзя подключить мой пульт дистанционного управления. Я был вынужден стоять на сцене и вручную переключать слайды на ноутбуке, стоящем на барном табурете.

Помещение бара было вытянутым, а сцена, на которой я стоял, была расположена в дальнем конце, что создавало ужасную акустику, как в тоннеле, в котором гуляет ветер. Мало того, что я едва слышал свой голос, маленькая группа людей, сидящих впереди и пытающихся слушать меня, слышала весь шум, издаваемый большой толпой пьющих людей в задней части бара. Этот шум беспрепятственно проходил через продолговатое, напоминающее тоннель помещение. Это создавало большие неудобства и отбивало у людей интерес к тому, что я рассказывал. В результате почти все мои слушатели, в том числе и те, что сидели впереди, начали разговаривать друг с другом и комментировать для своего соседа то, что я говорил, говоря одновременно со мной. Через несколько минут моих безуспешных попыток обрести контроль над аудиторией меня прервала выкриком женщина – когда я упомянул о том, что Крик и Уотсон открыли структуру ДНК, она прокричала, что я забыл упомянуть Розалин Франклин, которой часто пренебрегают. Я был сыт по горло и зол. Я отпустил шутку о том, что «теперь мы знаем, где в этом баре сидят феминисты». Шутка вызвала в аудитории гул неодобрения.

С той минуты все было только хуже. Я закончил выступление так быстро, как мог. Затем я рванул к бару и накиннулся на пиво и водку, пытаюсь забыть о том, что произошло.

Через несколько часов, когда мероприятие подходило к концу, организаторы нашли меня, уже прилично подгулявшего. Они хотели, чтобы я выступил *снова*.

Перед той же враждебной аудиторией, в том же отвратительном помещении в качестве последнего надоедливого оратора, выступающего без объявления. И я сделал то, чего сам не ожидал, — я согласился. Ведь меня просили мои друзья, они были таким отчаявшимися, а я был таким пьяным. Как я мог отказаться? Я взобрался на сцену, схватил микрофон и экспромтом начал говорить о... не помню, о чем. Однако, мое второе выступление наилучшим образом устроило всех присутствующих.

Скотт Беркун,
оратор

Источники и рекомендации

Если вы хотите узнать, на основе каких источников (помимо жизненного опыта) сформировались изложенные в этой книге мнения, или услышать названия других книг, которые я советую прочитать, то этот раздел для вас.

Я приведу два списка книг – один аннотированный, а другой частотно-ранжированный, а также дам краткое описание других источников, использованных при написании этой книги.

Аннотированная библиография

Как избавиться от страхов и волнения

Наилучший совет – присоединиться к какой-нибудь группе Toastmasters (клуба ораторского искусства) в вашем районе. В этом клубе работают отзывчивые люди, всегда готовые помочь. Существуют тысячи местных рабочих групп. Посетите сайт <http://www.toastmasters.org> и найдите ближайшую к вам группу.

Я раз и навсегда изменил свое отношение к страху перед публичными выступлениями, когда прочитал книгу Карен Кангас Двайер (Karen Kangas Dwyer) «Conquer Your Speech Anxiety» (Преодолейте свой страх перед публичными выступлениями), купленную за гроши в букинистическом магазине. В отличие от других хороших исследований в этой области, таких как «The Francis Effect» (Эффект Френсиса) М. Ф. Фенсхольта (M. F. Fensholt), эта книга является прекрасным практическим руководством. Каждая глава в ней сопровождается набором соответствующих упражнений, которые помогут вам разобраться в своих страхах, принять их и побороть. К книге прилагается компакт-диск, который облегчит выполнение упражнений.

Как научиться рассказывать интересные истории

Одна глава, которую я готовил для этой книги, была посвящена теме рассказывания историй. Я писал в ней о том, что истории являются основой любого хорошего публичного выступления или письменной работы. Но потом я решил, что лучше не «рассказывать о рассказывании», а сделать это, и я надеюсь, что рассказанные мною в этой книге истории оказались полезными и запоминающимися.

Книги «Kitchen Confidential» (Секреты на кухне) Энтони Бурдена (Anthony Bourdain) и «Down and Out in Paris and London»¹, Джорджа Оруэлла (George Orwell), послужили для меня главными источниками вдохновения по многим причинам, в частности, потому, что в основу этих книг положены мои собственные жизненные истории (см. также «Inventing the Truth» (Изобретение правды) Уильяма Зинссера (William Zinsser)). Я уверен, что честное повествование от первого лица, написанное хорошим языком, способно создать мостик между писателем и читателем и научить, то есть сделать то, на что не способно скучное повествование от третьего лица. Я знаю, вам трудно в это поверить, но именно моя вера в силу первого лица, а не самовлюбленность, побудила меня сделать главным персонажем этой книги себя. Мне самому неудобно, что в этой книге так много моих фотографий, но, размещая их, я преследовал только одну цель – как можно лучше донести до читателя истории, взятые главным образом из моей жизни. Если вам не нравятся мои истории и очень надоели мои фотографии, то, по крайней мере, в этом библиографическом разделе вы сможете от всего этого отдохнуть.

Лучший способ развить свои способности рассказчика – с головой погрузиться в прослушивание интересных историй. Сегодня это сделать легче, чем когда-либо. Начните с прослушивания шоу «This American Life» (Эта американская жизнь) на Национальном общественном радио (www.thisamericanlife.org). Это еженедельная часовая передача, в каждом выпуске которой можно услышать несколько занимательных, увлекательных и сокровенных историй из жизни разных людей. Слушая некоторые из них, я валяюсь от смеха. Остается лишь удивляться, почему подобные передачи не слишком популярны. Мы не услышим в них ни статистики, ни точной информации, ни прочей аналитической билиберды, которая якобы нас интересует, но зато услышим истории, которые волнуют, убеждают и заставляют переживать. Как им это удастся? Послушайте, – и поймете.

¹ Джордж Оруэлл «Фунты лиха в Париже и Лондоне». – Пер. с англ. – Азбука-классика, 2005.

Если вы находите эту передачу слишком долгой или вам не нравится Айра Гласс (мне он нравится, но некоторые его не любят), посмотрите шоу «The Moth» (www.themoth.org), в котором участники выступают перед зрителями без всяких записок и рассказывают 10- или 15-минутные истории. Существует также проект «StoryCorps» (www.storycorps.org), авторы которого записывают разнообразные истории из жизни людей, «вылавливая» рассказчиков на улицах американских городов. Все эти передачи можно бесплатно послушать в режиме «онлайн» или скачать в форме подкастов. Очень рекомендую. Если эти передачи не трогают вас за живое, немедленно покажитесь врачу – вы, наверное, мертвы.

«The Story Factor» (Байка-фактор) Аннетт Симмонс (Annette Simmons) – исключительная книга. Автор убедительно доказывает, что в нашей повседневной жизни все мы рассказываем истории, и делится советами о том, как улучшить свои навыки рассказчика и как более эффективно использовать их на работе и в жизни.

Как обучать людей

Умение обучать – это особое умение, и лучший способ развить его – найти кого-то, кто хочет научиться тому, что вы хорошо умеете. Вы узнаете об обучении больше, занимаясь им, а не читая о нем. То, что вы прочитаете в книгах, пригодится вам только в случае, если у вас есть хотя бы небольшой опыт преподавания, чтобы вам было с чем сравнивать.

В американском образовании много проблем, и нигде не предлагается столь хорошей классификации и решения этих проблем, как в книге Кена Бэйна (Ken Bain) «What the Best College Teachers Do» (Что делают лучшие учителя колледжей). Закончив школу, мы почему-то забываем о погрешностях школьного обучения и считаем, что то, как нас учили, – это единственный возможный способ обучения детей. В своей книге Бэйн предоставляет нам доказательства того, что есть и другие способы обучения, и приводит в качестве примера учителей, которые не просто повторяют один и тот же скучный цикл лекций из года в год, а делают нечто большее.

Я выполнял одно интересное упражнение, которое было в этой книге. Я спрашивал всех своих знакомых о том, кого они считают своими лучшими учителями и почему. Ответы, которые я получал, полностью совпадали с предложенными Бэйном, и, много раз услышав их из уст разных людей, я пришел к выводу о правильности и полезности выводов Бэйна.

Об оформлении презентации

Я не упоминал в этой книге такую тему, как оформление презентаций, отчасти потому, что она хорошо освещена другими авторами. «Presentation Zen» Гарра Рейнольдса¹ и «Slide:ology: The Art and Science of Creating Great Presentations» (Слайдология: искусство и наука создания лучших презентаций) Нэнси Дуарте (Nancy Duarte) предоставляют достаточно обширный материал, позволяющий по-новому взглянуть на проблему оформления презентаций. Обе книги содержат множество примеров того, как работают со слайдами опытные ораторы.

Мне очень нравится рекомендация Рейнольдса работать над презентацией до тех пор, пока вы не поймете, что хотите сказать и как можете это сказать. Если вы начнете работу с создания слайдов, то ваша презентация будет строиться на них, а не на историях, тезисах и контакте с аудиторией.

Изучение комиков

Присмотритесь к тому, как ваш любимый комик делает свою повседневную работу на сцене. Ему приходится сталкиваться со всеми проблемами, с которыми сталкиваются ораторы, но к ним еще прибавляется необходимость работать без слайдов и перед подвыпившей публикой, заплатившей за билеты и требующей не только чего-то интересного, но и смешного. Работая оратором, я позаимствовал много маленьких хитростей у комиков – лучших ораторов нашего времени. Ричард Прайор, Стив Мартин, Генри Роллинз, Джордж Карлин и Крис Рок являют собой разнотипные и незаурядные примеры того, как можно эффективно доносить сложные идеи до публики. Комики часто берутся за освещение довольно сложных тем, таких как политика, психология, межрасовые отношения, война – тем, которые большинство из нас боится обсуждать открыто. Комики же весьма успешно справляются с задачей. Это удастся им отчасти потому, что они умеют передавать сильные идеи в смешной для слушателя форме. Просто спросите себя: «Как <имя комика> прочитал бы доклад, который я буду читать на следующей неделе?», и вы более критическим взглядом посмотрите на то, как вам нужно представить свое сообщение. Конечно, не читайте доклад в точности так, как читал бы <имя комика>, за исключением тех случаев, когда у вас либо очень хорошее чувство юмора, либо вы хотите проверить, как работает система страхования по безработице.

¹ Гарр Рейнольдс «Презентация в стиле дзен. Дизайн, разработка, проведение и примеры». – Пер. с англ. – Вильямс, 2009.

Наверное, лучшим времяпрепровождением для оратора, желающего понять, как много усилий нужно приложить комику, чтобы казаться на сцене естественным, будет просмотр 90-минутного документального фильма «Комик» с Джерри Сейнфелдом в главной роли. Если вам не нравится юмор Джерри Сейнфелда, в этом фильме вы услышите рассказы Криса Рока, Колина Куинна, Билла Косби и многих других известных комиков о том, как они готовятся, ищут материал и выступают на сцене. В основу фильма положена история, рассказывающая, как Сейнфелд отказался от всего своего старого материала и принялся за создание, испытание на практике и доработку нового материала, который он со временем превратил в увлекательное живое шоу.

Как зарабатывать на жизнь ораторской деятельностью

Есть много книг, которые обещают научить оратора зарабатывать 100 000 или 1 000 000 долларов в год. Я убежден, что накопление богатства – это не самая высокая цель использования ораторских навыков. Умение думать и общаться с людьми поможет вам в любых взаимоотношениях, в том числе и в ваших отношениях с самим собой.

Если вами движет лишь желание заработать денег, то редко какие книги объяснят вам (как я писал в главе 3), что в большинстве случаев люди ходят на выступления тех ораторов, которые либо пользуются славой, либо являются профессионалами в той или иной области. Без этого вы можете быть самым лучшим оратором всех времен, но большинству людей не будет до вас никакого дела. Существуют разнообразные степени и сертификаты по ораторскому мастерству, но если взять 500 самых лучших ораторов в мире, то, держу пари, почти никто из них не имеет ни степеней, ни сертификатов. Если вы профессионал в какой-либо области, можете найти организации, которые проводят конференции и обучающие курсы по вашему предмету, – они часто нанимают ораторов для чтения лекций и проведения семинаров и занятий. Как и мне, вам, возможно, придется несколько лет выступать бесплатно – до тех пор, пока ваш опыт и репутация не обеспечат вам очевидную ценность для работодателей.

Книга Алана Байса (Alan Weiss) «Money Talks: How to Make a Million As a Speaker» (Деньги говорят: как заработать миллион, будучи оратором) является лучшим из всех, которые я нашел, профессиональным руководством по тому, как зарабатывать на жизнь публичными выступлениями. В этой книге почти нет бесполезной информации. В ней вы найдете самую честную (даже слишком честную) инструкцию, как найти работодателя, описание того, как работодатель воспринимает ваше ценностное предложение и как вы можете использовать это себе на пользу.

Частотно-ранжированная библиография

Традиционные библиографические списки приносят минимум пользы. Они не проясняют сравнительную ценность использованных книг и не показывают, как именно автор их использовал (жадно поглощал, бегло пролистывал или использовал как пресс-папье). В дополнение к приведенной выше аннотированной библиографии я привожу частотно-ранжированную – результат моего эксперимента по созданию наиболее полноценного формата библиографии. Моей целью было показать, какие работы чаще всего привлекали мое внимание в процессе написания этой книги.

Порядок, в котором я расположил эти работы, основан на результатах анализа 150 страниц моего исследования, содержащего выписки из более чем 50 книг. Каждую выписку из книги я засчитывал за один балл, и книги перечислены мною по количеству набранных баллов в порядке убывания. Некоторых книг, которые я упоминал в тексте, нет в этом списке, поскольку они не формировали мое мнение, а использовались для подкрепления или дополнения того или иного тезиса. Это не самая лучшая система определения степени влияния на автора тех или иных работ (недостаток составленного мной перечня в том, что не все выписки оказали на меня одинаковое воздействие, а некоторые хорошие книги и вовсе не набрали ни одного балла). Но это лучшая система из всех, которые я знаю.

- 40, What's the Use of Lectures?, Donald A. Bligh (Jossey-Bass)
- 31, Speak Like Churchill, Stand Like Lincoln: 21 Powerful Secrets of History's Greatest Speakers, James C. Humes (Three Rivers Press)
- 28, Public Speaking for Success, Dale Carnegie (Tarcher)¹
- 28, Lend Me Your Ears: All You Need to Know About Making Speeches and Presentations, Max Atkinson (Oxford University Press)²
- 26, Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School, John Medina (Pear Press)
- 26, History of Public Speaking in America, Robert T. Oliver (Allyn & Bacon)

¹ Д. Карнеги «Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как перестать беспокоиться и начать жить». – Пер. с англ. – Попурри, 2009.

² Макс Аткинсон «Выступать легко. Все, что вам нужно знать о речах и презентациях». – Пер. с англ. – Альпина Паблишерз, 2010.

- 25, Money Talks: How to Make a Million As a Speaker, Alan Weiss (McGraw-Hill)
- 23, Um: Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean, Michael Erard (Anchor)
- 22, Conquer Your Speech Anxiety, Karen Kangas Dwyer (Wadsworth)
- 22, The Francis Effect: The Real Reason You Hate Public Speaking and How to Get Over It, M. F. Fensholt (Oakmont Press)
- 20, What the Best College Teachers Do, Ken Bain (Harvard University Press)
- 15, The Lost Art of the Great Speech: How to Write One – How to Deliver It, Richard Dowis (AMACOM)
- 14, Speak for a Living: The Insider's Guide to Building a Profitable Speaking Career, Anne Bruce (ASTD Press)
- 13, How People Learn, National Research Council (National Academies Press)
- 12, Secrets of Successful Speakers: How You Can Motivate, Captivate, and Persuade, Lilly Walters (McGraw-Hill)
- 12, Give Your Speech, Change the World: How to Move Your Audience to Action, Nick Morgan (Harvard Business Press)
- 11, Mastery: The Keys to Success and Long-Term Fulfillment, George Leonard (Plume)
- 10, I Can See You Naked, Ron Hoff (Andrews McMeel Publishing)¹
- 10, Confessions of a White House Ghostwriter, James C. Humes (Regnery Publishing, Inc.)
- 10, Thank You for Arguing, Jay Heinrichs (Three Rivers Press)
- 8, Yes! 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive, Noah J. Goldstein, Steve J. Martin, and Robert B. Cialdini (Free Press)
- 6, Inventing the Truth: The Art and Craft of Memoir, William Zinsser (Mariner Books)
- 5, Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery, Garr Reynolds (New Riders)²

¹ Рон Хофф «Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести». – Пер. с англ. – Независимая фирма «Класс», 2005.

² Гарр Рейнольдс «Презентация в стиле дзен. Дизайн, разработка, проведение и примеры». – Пер. с англ. – Вильямс, 2009.

- 4, Slide:ology: The Art and Science of Creating Great Presentations, Nancy Duarte (O'Reilly)
- 4, Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die, Chip Heath and Dan Heath (Random House)
- 3, Smart Speaking: 60-Second Strategies for More Than 100 Speaking Problems and Fears, Laurie Schloff and Marcia Yudkin (Plume)
- 2, The Years with Ross, James Thurber (Harper Perennial)
- 2, Speaking: From Intention to Articulation, Willem J. M. Levelt (MIT Press)
- 2, Pecha Kucha Night: 20 Images x 20 Seconds, Klein Dytham Architecture (Klein Dytham)
- 1, Better: A Surgeon's Notes on Performance, Atul Gawande (Picador)
- 1, Green Eggs and Ham, Dr. Seuss (Random House Books for Young Readers)

Другие источники

- Интервью. За два года я провел беседы с более чем 70 людьми. Это были разнообразные беседы, начиная от телефонных разговоров и писем по электронной почте и заканчивая дружеской болтовней за китайским димсамом¹. Я беседовал с комиками, музыкантами, учителями, преподавателями, тренерами и обычными людьми.
- Лекции и дискуссии. Некоторые из тем, затронутые в этой книге, я освещал в своих лекциях на конференциях Ignite! Seattle, Presentation Camp Seattle и O'Reilly's FOO Camp.
- Блог. Блог *www.speakerconfessions.com* служил рупором для некоторых идей, изложенных в этой книге, и главным источником историй про неудачные выступления. В этом блоге есть несколько хороших публикаций на тему публичных выступлений, которые не были включены в данную книгу.
- Исследование. Более 150 людей, выступавших на конференциях в формате «O'Reilly Ignite!» или «Печа Куча», заполнили размещенную в Интернете анкету, поделившись своим опытом подготовки и выступления. Результаты исследования опубликованы в блоге *www.speakerconfessions.com* (наберите в строке поиска «ignite research»).

¹ Димсам – китайские легкие закуски (маленькие пельмени с морепродуктами или мясом, булочки и т. д.). – *Прим. перев.*

Как помочь этой книге: просьба к читателю

Спасибо, что приобрели эту книгу. Если она каким-то образом превзошла ваши ожидания или оставила у вас ощущение, что мир станет лучше, если больше людей прочтут ее, то следующие строки я пишу для вас.

Как вы уже знаете, я – молодой независимый писатель. У меня нет ни крупной рыночной ниши, ни оравы друзей-миллионеров, ни даже сказочного джинна, исполняющего три желания. Но это нормально для меня. Если вам не жаль нескольких минут своего времени, вы можете помочь этой книге обрести свое место в этом суровом и холодном мире, в котором многие хорошие книги так никогда и не попадают в руки тех людей, для которых они были написаны.

Пожалуйста, сделайте что-нибудь из нижеперечисленного:

- Напишите рецензию на сайте Amazon.com.
- Напишите об этой книге в вашем блоге, на Facebook или Твиттере.
- Порекомендуйте эту книгу своим коллегам по работе, друзьям, друзьям друзей, или друзьям, ведущим блоги, или друзьям коллег, ведущим блоги, или даже друзьям друзей, которые ведут блоги о блогах друзей. Возможности бесконечны.
- Если у вас есть знакомые, которые пишут статьи для газет или журналов, черкните им пару слов об этой книге. А может быть, перед вами в долгу Опра Уинфри или Джон Стюарт? Если да, то сейчас самое время попросить у них ответной услуги.
- Загляните на сайт www.scottberkun.com и почитайте интересные вещи, которые я пишу и публикую на этом сайте каждую неделю. Если вам понравится этот сайт, можете сделать что-нибудь из этого списка и для него тоже.

Эти, казалось бы, незначительные действия играют очень большую роль. Мое мнение о своей книге, как мнение автора, не имеет большого веса. Но ваше мнение, дорогой читатель, определяет все.

Вы можете не только помочь этой книге найти свой путь, но и облегчить для автора многие трудности, с которыми он столкнется при написании следующих книг, тем самым повысив возможности автора написать еще более хорошие книги.

Как всегда, спасибо за вашу помощь и поддержку.

Благодарности автора

Особые благодарности: теми обстоятельствами, что привели к написанию этой книги, я обязан людям, которые покупают мои книги, рекомендуют мои работы другим, оставляют комментарии в моем блоге и помогают мне получать приглашения выступать на различных мероприятиях в разных странах мира. Я был бы полным идиотом, если бы не выразил вам свою благодарность в этой книге. Спасибо вам. Вы изменили мою жизнь и помогли мне в стремлении к моим мечтам, и я надеюсь, что этой (или следующей) книгой я отдам вам долг. Простые упоминания вами моих работ при личном общении, в блогах или где-либо еще дают мне возможность жить. Пожалуйста, очень прошу, продолжайте делать это.

Хотя на обложке написано мое имя, все книги, в том числе и эта, делаются командой людей, выполняющих ту часть работы, результаты которой вы не замечаете. Мери Треселер, редактор и мой друг, которая дает зеленый свет моим сумасбродным идеям и грамотно направляет их, — просто молодец. Издательству O'Reilly Media нужно клонировать эту замечательную женщину. Мой друг Марлоу Шэффер практически добровольно (огнестрельное оружие было применено лишь дважды, и был произведен лишь один выстрел) работал над всеми моими книгами, изданными O'Reilly. Тоже кандидат на клонирование. Роб Романо показал настоящий класс, работая над иллюстрациями, Анжела Ховард прекрасно поработала над указателем, Рону Билодо мы обязаны прекрасным, радующим глаз внутренним оформлением. Моника Кэмсваг создала отличную обложку. А выпускающий редактор Рейчел Монаган присматривала за всеми этими разнообразными талантами, пока они сообща создавали книгу, которую вы приобрели за свои кровные деньги и которая, надеюсь, стоит их. Благодарю также Кристин Уолкер, Сару Пейтон и всех моих друзей из O'Reilly Media за помощь в продвижении этой книги.

Выражаю благодарность «Доннер Пати» (Террелу Леффертсу, Робу Леффертсу, Кэлин Леффертс, Оливеру Леффертсу, Ройялу Уинчестеру, Анд-

реа Уинчестер, Скаеи Уинчестер и Джил Шутцман) за коллективное возвращение мне веры в человечество.

За честные и, возможно, не всегда трезвые мнения, разыскивание неизвестных мне фактов и щедрую позитивную поддержку моей работы благодарю (перечислены в тайном порядке, о котором я никогда не расскажу): Ричарда Грудмана, Криса МакГи, Джеффри Биали, Боба Бэксли, Боба Саттона, Джеффа Вина, Расса Майлза, Фитца, Ким Риккетс, Мэри Треселер, Террела Леффертса, Роба Леффертса, Нила Инса, Брэди Форреста, Криса Бэти, Джареда Спула, Дану Чиснелл, Пэм Дэглиан, Ройяла Уинчестера, Андреа Уинчестер, Ванессу Лонэйке-Уилкоккс, Лаурен Крэмер, Джеффа Вина, Рона Фейна, Эугенио Переа (@erepea), Калима Кана (@kaleetux), Сару Мильштейн, Линн Черни, Тодда Беркуна, Сару Дэвис и Брайана Роу.

Хочу также передать привет всем, кто не ответил на мое письмо. Привет! Ваше имя могло бы быть здесь.

Благодарю мои любимые места, в которых я думал над этой книгой: ресторан Blue Ginger, Crossroads (Bellevue), ресторан Pho Than Brothers (Редмонд), магазин Half Price Books (Редмонд), Публичную библиотеку Сиэтла, а также автобус-экспресс King County Metro 545, на котором я ездил туда.

Благодарю Граучо, сумасшедшую сову, которая ухала в 2 часа ночи за моим окном, напоминая мне о том, что я не единственный дурак, который не спит и работает в это время.

Благодарю за консультации по фотоснимкам: Джеймса Дункана Двидсона, Ренди Стюарт, Дела Пакета, Нила Инса и Шона Мерфи.

Выражаю благодарность Бет Голдман и Мери Даффи с канала CNBC и Стью Хитчеру из студии Fisher Pathways за разрешение на фотосъемку и за их крутизну в целом.

Благодарю Брайана Зага, Брайана Дорси и Стюарта Максвелла за беседу в ходе ланча за чашкой вьетнамского супа-лапши. Эта беседа помогла мне переписать главу 1.

Благодарю также учителей, которые изменили мою жизнь и каким-то необъяснимым образом заложили в меня программу, которая вызвала во мне желание учить других: Алана Стейна и Джерри Рейнштайн (школа Bayside High School), Тодда Беркуна, Дона Коула (Университет Дрю) и Уилфреда Сейга (Университет Карнеги-Меллона).

Хоть и с любовью, но объявляю анти-благодарности Бони Шиану, Райану Гриму (который любит лесбийское пиво за его специфический утонченный вкус) и Джейсону Хантеру за то, что умыкнул мою записную книжку на конференции FOO Camp и 20 минут наблюдал за тем, как

я с идиотским видом искал ее. Мораль: никогда не связывайтесь с писателями. Они обязательно о вас напишут. :)

Если вы знакомы с кем-то из упомянутых здесь людей, пожалуйста, передайте им привет от меня.

За все время написания книги было:

Съедено M&Ms с арахисом: 12428

Съедено обычных M&Ms: 65

Съедено обычных M&Ms, перепутанных с M&Ms с арахисом: 65

Съедено чашек вьетнамского супа-лапши: 105

Исписано блокнотов Moleskine: 3

Сыграно в Gears of War 2 (Horde): 168 раз

Съедено чашек вьетнамского супа-лапши, перепутанных с M&Ms с арахисом: 0

Растянуто связок колена: 2

Заработано баллов в Gears of War 2 до/после растяжения связок колена: 16.2/1.4

Прогресс человечества: не доказан, но теоретически возможен

Уничтожено планет: 0

Пройдено вселенных: 1

Решено парадоксов: неизвестно

Музыка, которую слушал автор: Эйми Манн, Кэт Пауэр, Бон Ивер, Эветт Бразерс, Пэтти Гриффин, Фреймс, Чарльз Мингус, Бридерс, Дюран Дюран, Брюс Спрингстин, Эллиотт Смит, Кейк, Райло Кайли, Пол Саймон, Претендерс, Клэш, Пиксис, Флоггинг Молли, Погс, Соушл Дисторшн, Джонни Кэш, Эдди Ведер (саундтрек к фильму «В диких условиях»), Зей Майт Би Джайентс, Моцарт, Бах, Боб Дилан, Белл Икс-1, Вуди Гатри, Билли Брэгг (Mermaid Avenue), Суфьян Стивенс, Руфус Уэйнрайт, Пи Джей Харви, Паломар, DeVotchKa, Бетховен и великий Сонни Роллинз.

Авторы фотоснимков

Все фотоснимки использованы с разрешения авторов и перечислены в порядке их следования в книге.

Благодарю всех, кто разрешил мне использовать их работы.

Глава 1

Фото на первой странице, П. С. Золло (и Джи Пи) (<http://www.flickr.com/photos/zollo/404871195/>)

Рисунок 1.1. Джеймс Дункан Дэвидсон, Скотт Беркун на конференции Web 2.0 Ехро

Глава 2

Фото на первой странице, Терри Фишер (<http://www.flickr.com/photos/fish747/240988262/>)

Рисунок 2.1. Скотт Беркун, аудитория, компания RIM; фирма Робин Дракер Фотографи, лев, Окленд, Новая Зеландия (<http://www.flickr.com/photos/lightknight/495334127/>)

Глава 3

Фото на первой странице, Денис Моджадо (<http://www.flickr.com/photos/refractedmoments/223052548/>)

Рисунок 3.1. Джош Эвнин, Форт Мейсон, Сан-Франциско, Калифорния (<http://www.flickr.com/photos/jevnin/60967651/>)

Рисунок 3.2. Скотт Беркун, Национальный военно-исторический музей Украины, Киев, Украина

Глава 4

Фото на первой странице, Стив Роудс (<http://www.flickr.com/photos/ari/450369238/>)

Рисунок 4.1. Рэнди Стюарт, Силуэт Беркуна, театр King Kat Theater, Сиэтл, Вашингтон

Рисунок 4.2. Джейсон Моррисон (<http://www.flickr.com/photos/jasonmorrison/928112787/>)

Рисунок 4.3. Пол Гоулд, Адамсон Уинг, Университет Карнеги-Меллона, Питтсбург, Пенсильвания

Глава 5

Фото на первой странице, Шон Бромли (<http://www.flickr.com/photos/barrowfordred/2729402584/>)

Рисунок 5.1. Тед Леунг, Скотт Беркун на конференции Ignite! Seattle, Сиэтл, Вашингтон

Фотографии, которые вы не ожидали увидеть

Скотт Беркун, Несчастный Скотт в Ванкуверском международном аэропорту

Нил Инс/Дейн Крик Фотографи, Кафедра в компании Microsoft, Редмонд, Вашингтон

Кевин Фокс, Экскурсия по архитектурным памятникам Нью-Йорка, Нью-Йорк

Шон Мерфи, Скотт на заднем плане, Редмонд, Вашингтон

Жан-Жак Хэланс, Скотт на конференции Web Directions 2007, Сидней, Австралия

Рэнди Стюарт, Скотт на конференции Ignite! Seattle, Сиэтл, Вашингтон

Скотт Беркун и Рэнди Стюарт (нижнее правое фото), Шесть аудиторий

Глава 6

Фото на первой странице, Винс Храбоски (<http://www.flickr.com/photos/kitsu/404092967/>)

Глава 7

Фото на первой странице, Вики Хакл (http://www.flickr.com/photos/toria_77/3839065689/)

Рисунок 7.1. Фото канала CNBC, программа «The Business of Innovation» (Бизнес на инновациях)

Рисунок 7.2. Скотт Беркун на студии CNBC, фото размещено с разрешения телеканала

Рисунок 7.3. Фото канала CNBC, программа «Бизнес на инновациях»

Рисунок 7.4. Скотт Беркун (студия Fisher Pathways, Сиэтл, Вашингтон)

Рисунок 7.5. Скотт Беркун (студия Fisher Pathways, Сиэтл, Вашингтон)

Рисунок 7.6. Скотт Беркун на студии CNBC, фото размещено с разрешения телеканала

Глава 8

Фото на первой странице, Алан Стрэки (<http://www.flickr.com/photos/smoovey/3297533849/>)

Глава 9

Фото на первой странице, Пьер-Александр Фелпин (<http://www.flickr.com/photos/pierre-alexandre/3561333458/>)

Глава 10

Фото на первой странице, Ники Вернер (<http://www.flickr.com/photos/andersdenkend/1429241231/>)

Закулисные заметки

Фото на первой странице, Дел Пакетт, День инноваций в организации T4G, Научный центр Торонто

Рисунок А.1. Шон Мерфи, Конфиденциальный монитор в компании Microsoft Corporation, Редмонд, Вашингтон

Рисунок А.2. Скотт Беркун, Пульт Logitech Presenter

Рисунок А.3. Нил Инс/Дейн Крик Фотографии, стопка книг, Редмонд, Вашингтон

Все остальные фотоснимки сделаны Скоттом Беркуном.

Алфавитный указатель

В

«Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School» (Джон Медина), 34

Л

Logitech Cordless Presenter, пульт дистанционного управления презентацией, 171

Т

«Thank You for Arguing» (Джей Хайнрихс), 178

«The Story Factor» (Аннетт Симмонс), 108

U

«Um: Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean» (Майкл Эрард), цитаты из книг, 21

W

«What's the Use of Lectures?» (Дональд Блай), 154, 182

«What the Best College Teachers Do» (Бэйн, Кен), 155, 156

А

актерская игра как часть повседневной жизни, 121, 122

амфитеатры как место выступлений, 58, 60

аргументы для тезисов, 79
выступления, 79, 176, 182

аудитория

активная вовлеченность в происходящее, 153, 156

апатия, 20, 69

визуальный контакт с, 187, 189

вовлечение в процесс выступления, 112, 113

вопросы аудитории

оратор не может ответить на вопрос, 195

подготовка к вопросам аудитории, 162

предпочтение автора, 165

слишком длинные, 195

слишком много вопросов от одного человека, 194

враждебная, 190, 193

как с ней справиться, 67, 71

друзья оратора в аудитории, 162

изменения в поведении после прослушивания выступления, 151, 163

использование ноутбуков во время выступления, 191

количество и плотность распределения в помещении, 63, 66, 152, 153, 172, 203

контакт, 69

ожидания, касающиеся оратора, 109, 110

отзывы, 139

ошибки не замечаются аудиторией, 25

поворачивание спиной к аудитории, 187

подарки для аудитории, 172

подстраивание выступления под каждого слушателя, 153

потеря доверия к оратору, 78

представление людей голыми, 19

приспособление оратора к реакции аудитории, 158

реакция аудитории, 158

сигналы от, 164, 189

снисходительность, 77

соответствие выступления аудитории, 25, 79, 188
соответствие оратора аудитории, 141, 143
состоящая из друзей или маленькой группы людей, как часть подготовки, 39
страх перед аудиторией, 186
удержание внимания аудитории (см. внимание аудитории), 102
уже знает материал выступления, 162
чего хотя бы слушатели от докладчика, 25
чего хочет аудитория, 76, 137

Б

без нижнего белья, оратор во время выступления, 164
бейджик с именем, отсутствие у оратора, 174
беспроводной микрофон, прятание, 173
Блай, Дональд Э.
 высказывание о сопровождении лекций практикой, 154
 высказывание о тишине во время лекций, 182
болезнь оратора, 199

В

Валлечински, Дэвид («The Book of Lists»), 28
вера в предлагаемые обстоятельства, 120
вербальные заполнители, 181
видеосъемка выступления
 организатор просит оратора подписать разрешение на съемку, 201
 работа на камеру, 175
визуальный контакт с аудиторией, 187, 189
власть оратора
 использование для удержания внимания аудитории, 104, 113, 191
 использование для установления правил, 113, 190, 194, 195
внимание аудитории
 влияние продолжительности выступления, 103, 114
 влияние темпа выступления, 105, 107
 в начале выступления, 100

вовлечение аудитории, 112, 113, 153, 156
использование для удержания внимания, 104, 113, 191
использование моментов напряжения и облегчения, 111
отсутствие, 191
привлечение внимания, 107, 109
продолжительность концентрации внимания, 102
установление правил для удержания внимания, 113, 190, 194, 195
вождение, обучение автора вождению, 148
вопросы аудитории
 запутанные, длинные, 195
 как форма обратной связи, 189
 оратор не может ответить на вопрос, 195
 подготовка к вопросам аудитории, 162
 предпочтение автора, 165
 слишком много вопросов от одного человека, 194
 (см. также отзывы), 189
вопросы и ответы как часть выступления, 165
время, требуемое для выступления, 53
высказывание Майкла Эарда об ошибках, 21
выступление
 видеосъемка, 175
 вопросы и ответы как часть, 165
 время, затрачиваемое на подготовку и выступление, 53
 изменения в поведении слушателей после прослушивания выступления, 163
 интересность, 153
 важность, 156
 материал уже известен аудитории, 162
 моменты напряжения и облегчения, 111
 название, 78, 79, 83
 неудачное, примеры, 205, 216
 образовательный аспект (см. обучение), 153
 отзывы (см. отзывы), 132
 паузы, 181, 182, 187

первый раз, 183
переходы между пунктами, 110
планирование, важность планирования, 74, 77
 интересное, важность, 25
плохое, причины и ошибки, 183, 189
представление идеи в начале, 156, 157
продолжительность
 идеальная, 103, 163
 отслеживание при помощи таймера обратного отсчета, 170
 планирование преждевременного окончания, 114
 растягивание, 200
 сокращена в последнюю минуту перед выступлением, 192
репетиции, 35, 37, 183
совершенство выступления, не пытаться достичь, 20, 22
соответствие аудитории, 25, 79, 188
 аргументы, 176, 182
 прояснение, 185
 составление плана, 79, 82, 87
темп, задавание темпа, 105, 107, 184
чего хочет аудитория, 25, 76, 137
четыре варианта, высказывание Дейла Карнеги, 25

Г

Геттисбергская речь, история о написании, 74, 75, 87
голый, представление слушателей голыми, 19
гонорар за выступление, 46, 54, 163

Д

деньги, зарабатываемые оратором (*см.* гонорар за выступление), 54
Дерден, Тайлер (высказывание о совершенстве), 21
доверие к оратору, 138

Ж

жевание микрофона (потеря доверия аудитории), 78
жесты, отвлекающие, 187

З

заполнители пауз, 181, 187

заработок оратора (*см.* гонорар за выступление), 54
зеркальные нейроны, 155

И

идеи
 важность, 166
 (*см.* также планирование выступления), 166
 начало выступление с идеи, 156, 157
избыток информации, 182
интересное, является ли выступление интересным, 25, 153, 156, 185
интересность названия, 80, 87
интерференция от избытка информации, 182
интроверты, ораторы как, 164
источники, ссылки на, 188

К

«Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично» (Дейл Карнеги), 25
«Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» (Дейл Карнеги), 69
Карнеги, Дейл
 высказывание о Геттисбергской речи, 75
 речь Дейла Карнеги перед враждебной аудиторией, 69
 цитата о четырех вариантах речи оратора, 25
кафедра и трибуна, 174
комментарии о выступлении (*см.* отзывы), 132
контакт с аудиторией, 69
контраргументы для тезисов выступления, 79
контроль, иметь чувство контроля, 40
 (*см.* также сила оратора), 40
конференция TED (Технологии, Развлечения, Дизайн), 103
конфиденциальный монитор, 169
Конфуций (высказывание об обучении), 153

Л

лекторий для чтения лекций, 48
лекция (*см.* выступление), 53

Линкольн, Авраам (история о написании Геттисбергской речи), 74, 75, 87
 личностные аргументы, 177
 личный опыт автора (см. примеры из личного опыта автора), 132
 логические аргументы, 177
 логическое ударение, использование в аргументах, 178, 181
 люстры на месте выступления, 56, 58

М

макет (список тезисов для выступления), 79, 82, 87

Медина, Джон, д-р (высказывание о сходстве между состоянием стресса и состоянием удовольствия), 34

междометия, 187

место

- важность, 56
- взгляд оратора со сцены, 56
- идеальные характеристики, 58, 60
- как «трудная» аудитория, 58
- освещение, 56, 58
- плотность распределения аудитории, 172, 203
- плотность распределения слушателей, 63, 66
- проблемы, 63

микрофон

- жевание (потеря доверия аудитории), 78
- неисправный, 196
- прятание, 173

моменты напряжения и облегчения в выступлении, 111

мурашки (см. страх перед публичными выступлениями), 28

Мурроу, Эдвард Р. (высказывание о страхе перед публичными выступлениями), 28

Н

название выступления, 78, 79, 83

неловкие ситуации (см. ошибки; проблемы), 19

непорядок в одежде, 202

нервная энергия (см. энергия, производимая страхом), 38

ноутбук

- использование ноутбуков аудиторией во время выступления, 191
- неисправность ноутбука оратора, 197

О

обучение

- активное вовлечение учащихся, 153, 156

- вознаграждение, 152, 157

- высказывание Конфуция об обучении, 153

- интересное выступление, 153, 156
- отзывы, 158

- подстраивание под каждого ученика, 153

- представление идеи в начале обучения, 156, 157

- примеры, 148, 155

- вождение, обучение автора вождению, 150

- приспособление к реакции учеников, 158

- ситуационный подход, 154

- трудность обучения, причины, 150, 151

- успех

- влияние количества учеников, 152, 153

- оценка, 151

- правила, 153

- эффективность оратора в обучении, 137

одежда

- оратор без нижнего белья, 164

- представление слушателей без одежды, 19

- проблемы с одеждой, 202

оратор, 18

- власть (см. власть оратора), 104

- гонорар, 163

- доверие к оратору, 138

- замеченные сигналы от аудитории, 189

- зацикленность на себе, ошибки, 76

- исполнение роли, 109, 110

- как интроверт, 164

- контакт с аудиторией, 69

- людские предположения, 18, 19

не нравится смотреть выступления других ораторов, 165
ожидания аудитории, 109, 110
ожидания организатора, 142, 143
опоздание на выступление, 198
отсутствие бейджика у оратора, 174
оценка самого себя, 143, 145
оценка (см. оценка оратора), 139
плохое самочувствие во время выступления, 199
сигналы от аудитории, замеченные оратором, 164
соответствие аудитории, 141, 143
ум, 74
хождение без нижнего белья, 164
шансы стать успешным оратором, 164
ораторские бюро, 49
ораторские турне, история, 47, 48
организатор мероприятия
ожидания, 142, 143
отзывы от, 189
установление правил организатором, 201
освещение места выступления, 56, 58
отвлекающие движения и тики, 187
отзывы
от организатора мероприятия, 189
оценка
идеально подходящие вопросы, 143, 158
количество отозвавшихся слушателей, 140
полезность оценки, 139, 141, 189
самого себя, 143, 145
противоположные, 133
сигналы от аудитории во время выступления, 164, 189
сомнительные критерии, 135, 139
субъективность, 132
честность, 132, 134
оценка оратора (см. также отзывы), 139
идеально подходящие вопросы, 143, 151, 158
количество отозвавшихся слушателей, 140
полезность, 189
полезность оценки, 139, 141
прослушивание одного выступления дважды, 162

ошибки (см. также проблемы), 20 74, 78
аудитория не замечает, 25
аудитория снисходительна, 77
бесстрастное выступление, 188
визуальный контакт с аудиторией, избегание, 187
выступление не соответствует аудитории, 188
заполнители пауз между фразами, 181, 187
застывание во время выступления, 22, 24
исследование, не называние источников, 188
количество типичных ошибок в устной речи, 20, 21
направление выступления неясно, 184
опечатки на слайдах, 198
отвлекающие движения и тики, 187
совершаемые во время репетиций, 35, 37
первое выступление, 183
поворачивание спиной к аудитории, 187
повторяющиеся фразы, 187
потеря доверия аудитории, 78
реакция на ошибки, 22
самые важные, избегание этих ошибок, 25
скучное выступление, 185
страх перед аудиторией, 186
темп выступления неясен, 184
умные люди, делающие ошибки, 74
умышленная запутанность, 184

П

паузы во время выступления, 181, 182, 187
переходы между пунктами выступления, 110
планирование выступления, 74, 79, 82
обдумывание выступления (см. выступление: планирование, важность планирования), 25
плохое самочувствие оратора, 199
поворачивание спиной к аудитории, 187
повторяющиеся фразы, 187
подготовка к выступлению (см. планирование выступления), 166

подготовка, необходимая для уменьшения страха, 35

Пресли, Элвис (высказывание о страхе перед публичными выступлениями), 32
примеры из личного опыта автора

выступление перед маленькой группой людей в большом помещении, 62

застывание во время 10-минутного доклада, 22, 24

обучение вождению, 148, 150

отзыв после выступления, 132

съемки на CNBC, 116, 121, 128, 130

трудности с прибытием в пункт назначения вовремя, 42, 45

приспособление оратора к реакции аудитории, 158

проблемы

аудитория не уделяет внимание оратору (*см.* внимание аудитории), 191

вопрос аудитории, на который оратор не может ответить, 195

выступление растягивается, 200

длинные вопросы, 195

друзья оратора в аудитории, 162

забывание слайдов дома, 201

истории о худшем опыте, 205, 216

неисправный микрофон, 196

неисправный ноутбук, 197

неловкие ситуации, способы выхода, 19, 20

опечатки на слайдах, 198

опоздание оратора, 198

организатор устанавливает свои правила, 201

плохое самочувствие оратора, 199

реплики с места, как справиться, 190

связанные с местом выступления, 63

слишком много вопросов от одного человека, 194

случайный беспорядок в одежде, 202

см. также страх перед публичным выступлением; ошибки; «трудная» аудитория, 191

сокращение времени выступления, 192

продолжительность выступления

идеальная, 103, 163

отслеживание при помощи таймера обратного отсчета, 170

преждевременное окончание, планирование, 114

растягивание, 200

сокращение в последнюю минуту перед выступлением, 192

противоположные отзывы, 133

пульт дистанционного управления, использование, 171

пункт назначения

поиск пункта назначения, 43, 45

Р

репетиции перед выступлением, 35, 37, 183

реплики с места, как справиться, 190

рецензии на выступление (*см.* отзывы), 132

речь (*см.* выступление), 74

ритм, использование ритма для задавания темпа, 106

риторика, 176, 178

ритуалы, дающие чувство контроля, 40

ролик с выступлением в Интернете

(*см.* видеосъемка выступления), 175

С

секс, скучное представление темы, 185

серия телепередач, опыт автора, 116, 121, 128, 130

сила оратора

использование для изменения обстановки в помещении, 65, 67

чувство контроля, сохранение, 40

Симмонс, Аннетт (высказывание об удержании чье-либо внимания), 108

скучное выступление, 185

слайды

забывание слайдов, 201

опечатки на слайдах, 198

отслеживание слайдов при помощи конфиденциального монитора, 169

поворачивание спиной к аудитории для просмотра слайдов, 187

пульт дистанционного управления, использование, 171

эффективность, 185

смерть, страх перед публичными выступлениями сильнее, чем смерть, 28, 30

совершенство, не стремиться к совершенству в своем выступлении, 20, 22

страх перед аудиторией, 186
страх перед публичными выступлениями, 35
 высказывание Марка Твена, 32
 высказывание Эдварда Мурроу, 28
 высказывание Элвиса Пресли, 32
 известные люди, которые испытывали страх перед публичными выступлениями, 32
 подготовка, необходимая для уменьшения страха, 40
 польза, 34, 35
 причины, 31, 33, 37, 38
 сильнее, чем страх смерти, 28, 30
субъективность отзыва, 132
сцена (см. место), 56
съемки на CNBC, опыт автора, 116, 121, 128

Т

таймер обратного отсчета, 170
Твен, Марк (высказывание о страхе перед публичными выступлениями), 32
телевизионные сцены, 128, 130
 проблемы, 128
телевизионные съемки
 как форма публичного выступления, 122, 128
 опыт автора, 116, 121
 съемки на CNBC, опыт автора, 130
темп выступления, задавание, 105, 107, 184
тики, 187
тишина (паузы) во время выступления, 181, 182, 187
«трудная» аудитория
 враждебная аудитория, 67, 71, 190, 193
 малое количество слушателей, 61, 66
 телевизионная студия, 125
 физические характеристики помещения, способствующие появлению «трудной» аудитории, 60

У

ум оратора, 74
умышленное запутывание мыслей во время выступления, 184
установление правил организатором, 201

Ф

Фокс, д-р, эксперимент с отзывами аудитории, 135, 139

Х

Хайнрихс, Джей («Thank You for Arguing»), 178
Холбрук, Джосая (основатель Лектория для чтения лекций), 48

Ц

цитаты из книг

«Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School» (Джон Медина), 34
«Thank You for Arguing» (Хайнрихс, Джей), 178
«What's the Use of Lectures?» (Дональд Блай), 154
«What the Best College Teachers Do» (Бэйн, Кен), 155, 156
Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично (Дейл Карнеги), 25
Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей (Дейл Карнеги), 69

Ч

черепаха под кайфом, как не быть, 184
Черчилль, Уинстон, 19
честность отзыва, 132, 134

Э

эксперимент с отзывами аудитории в Университете Южной Калифорнии, 135, 139
 с участием доктора Фокса, 135, 139
эмоциональные аргументы, 177
энергичность оратора, важность, 138
энергия в помещении
 влияние площади помещения, 61, 62
 влияние размера аудитории, 66
 от враждебной и от равнодушной аудитории, 69
энергия оратора, важность, 188
энергия, производимая страхом
 высвобождение до выступления, 38
 польза, 34
Эрард, Майкл (цитата об ошибках), 21

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-191-2, название «Исповедь оратора. Секретные сведения о том, как зарабатывать 30 000 долларов в час» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.