

ОТКРОВЕНИЯ ОРАТОРА

Скотт
Беркун



Свежий, веселый
и запоминающийся
ответ на самый важный
вопрос: что мы говорим.
Настоятельно рекомендую.

*Крис Андерсон,
главный редактор Wired*

O'REILLY

Эту книгу хорошо дополняют:

Камасутра для оратора

Радислав Гандапас

Мастерство презентации

Алексей Каптерев

Встань и скажи

Нина Зверева

Подай идею

Йерун ван Хейл

Scott Berkun

CONFESSIONS of a PUBLIC SPEAKER

O'REILLY

Beijing • Boston • Farnham • Sebastopol • Tokyo

Скотт Беркун

ОТКРОВЕНИЯ ОРАТОРА

Перевод с английского
Татьяны Землеруб

МОСКВА

«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

2019

УДК 808.51
ББК 83.7
Б48

Издано с разрешения O'Reilly Media, Inc.

На русском языке публикуется впервые

*Возрастная маркировка в соответствии с Федеральным законом
от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ: 16+*

Беркун, Скотт

Б48 Откровения оратора / Скотт Беркун ; пер. с англ. Т. Землеруб. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 288 с.

ISBN 978-5-00146-283-5

В этой веселой и практичной книге собраны советы и лайфхаки, которые помогут подготовиться к выступлению любого уровня и масштаба. Скотт Беркун, профессиональный оратор и писатель, рассказывает, как преодолеть страх перед аудиторией, какие нюансы учесть при подготовке к выступлению и как себя вести, если что-то пойдет не по плану.

Книга будет интересна профессиональным спикерам, менеджерам, коучам и преподавателям, да и вообще всем, кто выступал или собирается выступить с речью перед малознакомыми людьми (а это хотя бы раз в жизни приходится делать каждому из нас).

УДК 808.51
ББК 83.7

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00146-283-5

© 2019 Mann, Ivanov and Ferber

Authorized Russian translation of the English edition of
Confessions of a Public Speaker ISBN 9781449301958

© 2009 Scott Berkun. This translation is published and sold by
permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls
all rights to publish and sell the same.

© Издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ



Глава 1
Нет, я не представляю вас голыми 11



Глава 2
Как обуздать страхи 23



Глава 3
30 000 долларов в час 41



Глава 4
Как работать со сложной аудиторией 59



Глава 5
Не ешьте микрофон 81



Глава 6
Сделать так, чтобы люди перестали скучать, — это наука 113



Глава 7
Какие уроки я извлек из 15 минут славы 133



Глава 8
Что говорят люди 153

ОТКРОВЕНИЯ ОРАТОРА



Глава 9

Сцепление — твой друг 171



Глава 10

Откровения 187



Закулисные заметки 195

Мелочи, о которых помнят профессионалы 197

Методы убеждения 206

Что делать, если вы выступили ужасно 215

Как быть, если что-то пошло не так 224

Хуже и быть не может 243

Материалы и рекомендации 257

Как помочь этой книге (просьба) 267

Благодарности 269

Фотографии 273

Об авторе 277

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

Это очень субъективная и чрезвычайно категоричная книга, в которой масса закулисных историй. Она может вам не понравиться: кому-то интересно смотреть, как делают колбасу, а другим (и их большинство) — нет.

Информация, которую я привожу, правдивая и полезная, но если вы не хотите знать правду, то эта книга не для вас.

Я уверен: если вдумчиво говорить и внимательно слушать, мир станет лучше.





ГЛАВА 1

НЕТ, Я НЕ ПРЕДСТАВЛЯЮ ВАС ГОЛЫМИ

Я лечу из Сиэтла в Бельгию. Перелет довольно долгий, и дама, сидящая рядом, начинает разговор. Я пытаюсь закрыться книгой, но все равно оказываюсь втянутым в вынужденную беседу со случайной попутчицей: ситуация, к сожалению, весьма распространенная. Разумеется, иногда неплохо перекинуться с кем-то парой слов на разные темы, но быть приклеенным к креслу рядом с человеком, непрерывно болтающим девять часов... Да, примерно так я и представляю себе ад. (И ведь пока не заговоришь, не понимаешь, как далеко это может зайти, а потом становится уже слишком поздно.) Не хочу показаться грубияном и представляюсь. Она спрашивает, кем я работаю, и вот тут я делаю паузу. Я много раз вставал на этот скользкий путь в беседах с незнакомцами. Видите ли, у меня есть два ответа на этот вопрос, и оба, мягко говоря, так себе.

Лучший ответ из имеющихся: я писатель. Пишу книги и эссе. Но этого говорить не стоит, поскольку люди начинают думать, что я Дэн Браун, Джон Гришэм, Дэйв Эггерс или еще какая-нибудь знаменитость, о встрече с которой можно рассказать друзьям, и эта мысль приводит их в восторг. Когда собеседники узнают, что я один из миллиона писателей, о которых они никогда не слышали, и что по моим бестселлерам не сняли ни одного блокбастера, они сразу разочаровываются. Причем, что характерно, они не испытают подобного чувства, если вы сообщите, что работаете юристом, слесарем или даже помощником повара в McDonalds.

Вторая версия хуже: я оратор. Если человек слышит, что вы оратор, то представляет один из трех одинаково ужасных вариантов:

1. Вы мотивационный оратор — потный, в дешевом костюме, мечтающий стать Тони Роббинсом.
2. Вы главный священник секты и прямо сейчас попытаетесь обратить собеседника в свою веру.
3. Вы неженатый безработный и живете в фургоне на берегу реки.

Не хочу называть себя оратором. Профессора, руководители компаний, обозреватели и политики очень часто выступают перед публикой, но тоже не именуют себя ораторами. И на то есть причина. Выступления — это своего рода самовыражение. И тема вашей речи гораздо в большей степени определяет вас, чем, собственно, сама речь. Но я говорю о том же, о чем пишу, то есть фактически о чем угодно. Точнее было бы назвать меня свободным философом, как бы легкомысленно это ни звучало. Но если я скажу так, все подумают, что я безработный. (Как решил бы и я, если бы незнакомец в самолете выдал мне такое.) При этом именно благодаря тому, что я свободный философ, я и нахожусь сейчас в лайнере. Много лет назад я ушел с постоянной работы, написал две популярные книги, и меня пригласили в Брюссель — рассказать, о чем они.

Все это я разъясняю своей новой знакомой с соседнего кресла. И тут она задает вопрос, который я часто слышу на этом этапе: «Когда вы читаете лекцию, представляете слушателей голыми?» Она отчасти шутит, но при этом странно смотрит на меня в ожидании ответа. Я хочу сказать, что, конечно же, нет, так никто не делает. Вам никогда не советуют воображать людей обнаженными на собеседовании или у стоматолога. Если раздеться догола днем или представлять людей в чем мать родила, жизнь, скорее всего, станет сложнее, а не проще — именно поэтому люди и придумали одежду. Несмотря на то что совет представить зрителей обнаженными ужасен, именно его можно услышать чаще всего, когда речь заходит о выступлениях.

Точно не известно, кто первым предложил использовать данный прием (а я спрашивал у многих специалистов). Есть версия, что это Уинстон

Черчилль*, утверждавший, будто представляет своих слушателей голыми и это работает. Но он также известен тем, что выпивал в день по бутылке шампанского или виски, а иногда и больше. После такого количества спиртного вам придется вообразить людей без одежды хотя бы для того, чтобы не уснуть. Но Черчилль был невероятно устойчив к воздействию алкоголя, а нам, простым смертным, ни один эксперт по ораторскому мастерству не порекомендует думать об обнаженных людях или опустошать бутылку виски в день. Но если вы скажете другу, что нервничаете перед завтрашней презентацией на работе, через полминуты услышите про голых слушателей. Не могу объяснить, почему. Наверное, потому что плохая, но смешная рекомендация кажется лучше, чем хорошая, но скучная — и неважно, что она бесполезна.

По ходу тех сотен выступлений, что я провел по всему миру, случались страшные, печальные и неловкие моменты, которые могут сбить с толку кого угодно. В бостонском баре меня постоянно перебивала пьяная толпа; в Нью-Йорке я выступал перед абсолютно пустым залом и скучающим вахтером; в Москве сломался ноутбук, в Сан-Хосе на вступительном слове сдох микрофон, а в Париже я беспомощно наблюдал, как пригласившие меня руководители компаний засыпали под звук моего голоса. Есть секрет, как справиться с подобными ситуациями. Нужно осознать: о том, что случилось, забудут все, кроме одного человека, — вас. Всем остальным по большому счету наплевать.

Во время выступлений я вспоминаю, как сидел в 25-м ряду лекционной аудитории, или в углу переговорной, или в школе на последней парте и изо всех сил старался не задремать и не замечаться. Большинство из тех, что прямо сейчас по всему миру слушают презентации, хотят только одного: чтобы спикер поскорее замолчал. И больше им ничего

* Я задавал этот вопрос более чем десяти экспертам, и никто не знал ответа; но вот Ричард Гарбер обнаружил в книге Джеймса Хьюмса *Sir Winston Method* («Метод сэра Уинстона») упоминание, что этот прием как-то связан с Черчиллем.

не нужно! Они не осуждают вас настолько сильно, как вы себе представляете, поскольку выступление не волнует их в той степени, как вам кажется. Знание этого факта невероятно помогает. Если со мной на лекции случается инцидент — что-то взрывается или я спотыкаюсь и падаю, — я привлекаю куда больше внимания аудитории, чем за 30 секунд до того. И если обыграю произошедшее, смогу использовать ситуацию с пользой: люди наверняка запомнят то, что я скажу в этот момент. По крайней мере, моя трагедия станет поводом для смешной истории, которую они потом будут рассказывать. Вызванный смех принесет гораздо больше пользы, чем любая презентация (моя или другого спикера), услышанная ими в тот день.

И если во время следующего выступления в Филадельфии на мне вспыхнут туфли или я грохнусь со сцены и растянусь в проходе лицом вниз, я обязательно обращу эту ситуацию себе во благо. Данную историю будут пересказывать чаще, чем любую интересную идею, прозвучавшую в выступлениях этого месяца. С каждым новым пересказом она будет обрывать интересными и скандальными подробностями, например, в ней начнут фигурировать пьяные и обнаженные люди. Но главное: я заработаю право рассказывать эту байку в будущем, когда со мной произойдет что-нибудь не настолько экстраординарное. Я смогу использовать один из таких «катастрофических» сюжетов, чтобы сгладить другой конфуз, примерно так: «О, вы думаете, это неприятность? А вот и нет! Как-то раз в Филадельфии...» И так далее.

Если хотите добиться успехов в чем-то, первое, от чего нужно избавиться, — склонность к перфекционизму. Каждый раз, стоя перед аудиторией, я знаю, что буду ошибаться. И это нормально. Если вы внимательно прислушаетесь к тому, как мы ежедневно говорим друг с другом, включая выступления, то обнаружите, что даже лучшие ораторы делают массу ошибок. Майкл Эрард, автор книги *Um* («Э-э-э») — исследования того, как мы говорим, — пришел к следующему выводу:

Они [ошибки] появляются через каждые десять слов... Если человек в среднем произносит 15 тысяч слов в день, значит, он делает около 1500 ляпов. В следующий раз, когда вы откроете рот, внимательно послушайте себя. Вы за-за-заикаетесь; забываете слова, неверно произносите звуки (а когда печатаете, то переставляете буквы местами или даже пропскаете их). Это в огромных количествах проходит незамеченным и сбрасывается со счетов, но все эти ошибки — ужасно интересная штука, как и то, почему мы их игнорируем или почему замечаем.

Если вы послушаете Мартина Лютера Kinga, Малкольма Икса или Уинстона Черчилля и затем прочитаете неотредактированную запись их речей, то обнаружите кучу ошибок. Но это те самые моменты, которые мы обычно не замечаем, потому что проявляем невероятную снисходительность в использовании разговорной речи*. Выступающие обрывают предложение, не закончив мысль, повторяют фразы, но мы исправляем эти недочеты в уме, даже слушая тех, кого считаем превосходными спикерами. Поскольку идею удастся донести, люди обычно многое упускают из виду. У Линкольна был высокий и тонкий голос, у Дейла Карнеги — южный акцент. Цицерон слишком глубоко дышал, когда говорил, а Барбара Уолтерс, Чарлз Дарвин, Уинстон Черчилль и даже Моисей заикались и шепелявили. Кроме перечисленного, у них были и другие проблемы с речью, которые при этом не положили конец карьере этих ораторов: они рассказывали очень интересно. Какими бы поверхностными ни казались нам выступления, если верить истории, мы запоминаем людей с четкой позицией и ясными идеями.

Я знаю, что постоянно делаю небольшие ляпы. Их невозможно не делать. К тому же безупречное выступление — это просто скучно. Тайлер Дерден, персонаж из фильма «Бойцовский клуб», говорил, что нужно

* Есть речи более и менее официальные, соответственно, можно найти примеры просто совершенных лекций (но это редкость). Я слушал два тома книги «Величайшие речи в истории», и многие выступления подтверждают это.

изжить манию стать совершенным, поскольку это мешает расти. Вы перестаете рисковать, а значит, учиться. Я не хочу, чтобы моя речь была совершенна. Пусть она будет разумной, принесет пользу, а я останусь собой в выступлении. Попытка быть безупречным мешает достижению всех трех целей. Во всяком случае, несколько ошибок или оговорок в речи в первую очередь напоминают всем о том, насколько трудно выступать перед большой аудиторией. Ошибки будут всегда, главное — ваше отношение к ним. Есть два способа воспринимать их легче:

1. Избегайте ошибочной установки не делать ошибок. Надо как следует подготовиться и знать материал, но при этом помнить, что идеальным быть невозможно. Тогда небольшие ошибки, если вы их все-таки допустите, не будут вас сильно угнетать.
2. Имейте в виду, что реакция аудитории на ваши ошибки зависит от вашей же реакции на них. Если я чуть забрызгал водой брюки и воспринимаю это как крушение «Титаника», слушатели это заметят и вместе со мной решат, что случилась трагедия. Но если я буду невозмутим или, что еще лучше, посмеюсь над этим, аудитория поступит точно так же.

В качестве примера расскажу о собственной ошибке. На конференции Web 2.0 Expo в марте 2008 года я выступал перед двухтысячной аудиторией с лекцией о творческих способностях. Мне дали 10 минут, и, если считать, что в среднем человек произносит два-три слова в секунду, мне нужно было подготовить всего 1500 слов на заданную тему (600 секунд × 2,5 слова в секунду). Десять минут — довольно жесткое ограничение, однако многие великие речи в истории были намного короче, включая Геттисбергскую речь Авраама Линкольна и Нагорную проповедь Иисуса. Если я знаю, о чем хочу рассказать, то это уйма времени. Я подготовил речь, отрепетировал и пришел заранее, чтобы подготовиться. Технические специалисты показали мне сцену, кафедру и пульт для переключения слайдов. Внизу я увидел таймер

обратного отсчета, который показывал, сколько времени остается. Все прекрасно.

Но персонал обратил мое внимание на одну деталь: с помощью пульта можно прокручивать слайды только вперед — на нем была всего одна кнопка. При необходимости я должен был обратиться к ним с просьбой показать предыдущий слайд (говоря поверх микрофона). Раньше я никогда не сталкивался с такой ситуацией. На всех пультах, как правило, есть несколько кнопок — чтобы прокручивать материал и вперед, и назад. Зачем кому-то понадобилось сокращать их количество и убирать функцию обратной перемотки? Ответа я не получил*. Но поскольку обычно все мои выступления были короткими и мне редко приходилось возвращаться к предыдущему слайду, я не стал беспокоиться. Просто отметил про себя, что главное — не нажать эту «кнопку-камикадзе» случайно — ничего сложного, не правда ли?

Я стоял за сценой в ожидании выхода и слушал выступающего передо мной Эдвига Аоки из AOL. В темноте я видел огромную толпу. В проходах, присев на одно колено, работали фотографы и операторы, их было легко разглядеть благодаря бликам, отражаемым объективами камер.

Аоки закончил выступление под аплодисменты, и один из ведущих мероприятия, Брэдди Форрест, вышел на сцену, чтобы представить меня. Я был возбужден и рвался в бой. Я репетировал. Я знал, что буду говорить. У меня в запасе было полно идей и смешных историй. Я не сомневался, что все пройдет отлично. Услышав свое имя, я поднялся на сцену и направился прямо к кафедре. Мой взгляд был прикован к пульту — единственное, чего мне не хватало, чтобы начать выступление. Я аккуратно взял его в руки, чтобы случайно не нажать кнопку (это видно на рис. 1.1). Итак, я был готов.

* Обычно на больших мероприятиях основные презентации запускаются с нескольких компьютеров, чтобы не было сбоя, если один сломается. Чтобы это работало, пульт дистанционного управления подключается к пользовательской системе, а не к одному компьютеру. Именно поэтому он такой странный.



Рис. 1.1. Выступление на Web 2.0 Expo. В левой руке я держу тот ужасный пульт

Мой мозг работал на полную мощность, и я посмотрел в зал, чтобы собраться с духом. Когда я взглянул на таймер, меня ждал сюрприз: вместо десяти минут, тех десяти минут, на которые я рассчитывал и под которые распланировал свое выступление, у меня было всего 9 минут и 34 секунды. Двадцать шесть драгоценных секунд исчезли.

Понятно, что в ситуации, когда вы в спокойной обстановке читаете книгу, перед вами нет зрителей и на вас никто не давит, вы не будете огорчаться из-за каких-то 26 секунд.

Этого времени едва хватило бы, чтобы завязать шнурки. Но в тот момент я был застигнут врасплох. Я не представлял, на что потратил 26 секунд, даже не начав. (Потом уже я выяснил, что этот провал во времени получился из-за представления Брэди и моего перемещения по довольно большой

сцене.) И пока пытался осмыслить эти цифры, время продолжало утекать. Мой мозг — не такой умный, как ему кажется — очень хотел устроить расследование прямо здесь, на сцене, убив на это еще немного драгоценного времени. Не знаю, почему, но моему мозгу свойственно совершать странные действия, смысл которых приходится осознать позже.

Тем временем я стою и болтаю не по делу. Бла-бла-бла... инновации... бла-бла... творческие способности... Вообще, я не то чтобы пустозвон, но могу секунд пятнадцать лить воду на знакомую тему, и при этом *не будет* заметно, что я лью воду. Как раз этого времени хватило моему мозгу, чтобы оставить бесполезное расследование о пропавших секундах. Мне удалось сконцентрироваться, и я потерял еще немного времени на то, чтобы плавно перейти от болтовни к первому пункту по теме. Несмотря на потерянную минуту, я был уверен, что нахожусь на правильном пути, и нажал на кнопку, чтобы показать следующий слайд. Однако я надавил слишком сильно и перелистнул сразу два слайда.

У каждого человека есть запас прочности, который позволяет справиться с ситуацией, когда что-то идет не так, но мой иссяк как-то сразу. У меня не хватило мужества прервать речь и обратиться к техническому персоналу с просьбой вернуть предыдущий слайд. Это было равнозначно обращению к Богу. Вместо этого я беспомощно стоял на сцене, продолжая наблюдать, как утекают драгоценные капли времени. И я поторопил себя, сделал все, что было в моих силах, и, как только завершились отпущенные мне 10 минут, поскорее сбежал со сцены.

Это была катастрофа. Я так и не смог войти в ритм и практически не помнил, что говорил. Правда, со слов знакомых слушателей, я узнал кое-что интересное. Оказывается, никто и не заметил ничего необычного! Драма произошла только у меня в голове. Как писал Дейл Карнеги в книге «Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично»*:

* Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Минск: Попурри, 2017. *Прим. перев.*

Хороший оратор, закончив выступление, обычно убеждается, что существует четыре варианта речи: тот, что он подготовил; тот, что произнес; тот, что напечатан в газете, и тот, что ему хотелось бы произнести, когда он уже направился домой.

Позже я посмотрел свое выступление в записи. Это была не самая блестящая презентация, но и не самая плохая. Все ошибки и ляпы, которые я допустил, мучили прежде всего меня, а не моих слушателей. Страдания на сцене в тот вечер научили меня одному: никогда не рассчитывать, что презентация займет ровно столько времени, сколько мне предоставили. Если бы я расписал выступление на девять минут вместо десяти, меня бы не волновало ни то, что я увидел на таймере, ни то, как странно себя ведет пульт, ни то, сколько времени я поднимался на сцену.

Часто ораторы переживают совсем не о том, что интересует слушателей. Последние хотят, чтобы их развлекли или чему-нибудь научили. А еще они хотят, чтобы вы успешно выступили. Ваши ляпы, допущенные по ходу презентации, никак не мешают слушателям получить то, чего они хотят. Гораздо важнее просчеты, которые вы делаете еще до того, как сказали первое слово. Это отсутствие интересного мнения по теме, неумение четко формулировать свою точку зрения, а также неспособность донести ее до конкретных людей. Вот что действительно стоит внимания. Если вы поймете, как избежать этих промахов, все остальные не будут значить ровным счетом ничего.





ГЛАВА 2

КАК ОБУЗДАТЬ СТРАХИ

*Лучшие ораторы знают достаточно, чтобы бояться...
Единственная разница между профи и новичками в том,
что первые умеют держать свои страхи в узде.*

Эдвард Мэроу

Существует немало веских причин бояться выступлений, но, пока я не увижу, как посреди презентации кто-то обрывает свою речь и сломя голову убегает со сцены через пожарный выход, я не смогу утверждать, что выступление страшнее смерти. Вы наверняка слышали фразы вроде: «Знаете, некоторые люди скорее умрут, чем выступят перед публикой». Это отличный пример того, почему нужно интересоваться у собеседника, откуда он берет информацию, которую считает абсолютной истиной. Подобные высказывания предполагают, что человек, которому предложили выступить с речью перед коллегами, скорее спрыгнет с крыши или проглотит капсулу с цианидом. Поскольку этого не происходит и еще никто не нашел предсмертную записку, где в качестве причины ухода из жизни упоминалась бы предстоящая презентация, стоит задать вопрос: откуда взялось это убеждение?

Как оказалось, источник — The Book of Lists («Книга списков») Дэвида Валлечински и соавторов* — довольно примитивная книга, впервые опубликованная в 1977 году. В ней приводится список самых

* Соавторы Валлечински — Ирвин и Эми Уоллес. *Прим. перев.*

распространенных человеческих страхов, и выступления фигурируют под первым номером. Вот перечень, который называется «Самые большие человеческие страхи»:

- 1) выступления,
- 2) высота,
- 3) насекомые и жуки,
- 4) финансовые проблемы,
- 5) глубокие водоемы,
- 6) болезни,
- 7) смерть,
- 8) полеты на самолете,
- 9) одиночество,
- 10) собаки,
- 11) вождение машины,
- 12) темнота,
- 13) лифты,
- 14) эскалаторы.

Респонденты, на основании ответов которых был составлен этот список, никогда его не видели — в противном случае они бы поняли, что он слишком глупый и странный, чтобы воспринимать его всерьез. Согласно «Книге списков» несколько исследователей опросили 3000 американцев, задавая им один простой вопрос: «Чего вы боитесь больше всего в жизни?» При этом им разрешили давать неограниченное количество вариантов. Поскольку людям не предоставили списка, из которого они должны были выбрать ответы, данные этого исследования едва ли можно считать научными. Хуже того, нет никакой информации об опрошенных*. У нас

* В «Книге списков» об этом ничего не говорится, но скорее всего, авторы взяли информацию из отчета 1973 года, опубликованного агентством Bruskin/Goldkin.

нет ни малейшей возможности оценить репрезентативность выборки. Я, как и многие из вас, отказываюсь от участия в опросах, и поэтому мне интересно, почему мы так доверяем данным, полученным в ходе подобных исследований?

Если вы посмотрите на приведенный выше список, то легко заметите, что люди боятся высоты (№ 2), глубоких водоемов (№ 5), болезней (№ 6) и полетов на самолете (№ 8), то есть ситуаций, когда существует вероятность умереть. Если сложить количество опрошенных, указавших эти страхи, то боязнь смерти выйдет на первое место, и репутация старухи с косой будет восстановлена*. Слухи о страхе выступлений бывают сильно преувеличены, поскольку их распространяют те, кому это выгодно (например, люди, которые предлагают свою помощь в преодолении этих страхов, в частности занимающиеся продажей книг на данную тему). Даже если исследование проводилось корректно, нужно помнить о возможных погрешностях: людям свойственно перечислять незначительные страхи, с которыми они сталкиваются в повседневной жизни, а не куда более ужасающие, но абстрактные понятия, например смерть.

Рассуждая о таких вещах, как смерть и выступления, прежде всего помните: еще никто не умер из-за того, что сделал плохую презентацию. Ладно, не совсем так: один человек все-таки умер — президент Уильям Гаррисон. Он заболел пневмонией после того, как произнес самую длинную в истории США инаугурационную речь. Из этого случая можно извлечь простой урок: будьте кратки, иначе умрете. Но это исключение. Если вы станете масштабной фигурой, например Ганди или Линкольном, и кто-то

* Если, опираясь на данный список, вы попытаете представить себе самую страшную вещь на свете, то получится примерно такая картина: вы делаете доклад в самолете на высоте 10 000 метров, попутно заполняя налоговую декларацию, находясь на дне бассейна (расположенного в самолете), в темноте, рядом с паутиной, бешеной собакой и эскалатором, ведущим к лифту, и при этом чувствуя, что заболеваете.

захочет вас убить, то вряд ли выберет в качестве орудия выступление. Малкольма Икса застрелили в 1965 году, как только он начал свою речь, а он был блестящим оратором (если уж на то пошло, его убили за то, что он слишком хорошо говорил). Линкольн был убит, когда смотрел на выступление других людей на сцене театра, и стреляли в него сзади. В этом одно из преимуществ оратора: вряд ли убийца сможет его прикончить, оставаясь незамеченным для зрителей. Президент Джордж Буш спасся благодаря тому, что находился на сцене за кафедрой: когда он в последний раз выступал в Ираке, местный журналист в порыве гнева запустил в него сначала один ботинок, а потом второй. Буш увидел эту атаку и ловко увернулся от летящих башмаков.

Настоящая опасность всегда кроется в центре большого скопления народа. В свое время фанаты групп The Who, Pearl Jam и Rolling Stones были убиты на трибунах. Да, ударник из Spinal Tap удивительным образом погиб от «самовозгорания на сцене», но история знает всего несколько случаев, когда люди умирали прямо во время выступления. Гораздо опаснее находиться в толпе. Именно поэтому люди предпочитают места у прохода: так удобнее сбежать, причем как от пожара, так и от скуки. Находясь на сцене, вы быстрее остальных окажетесь у пожарного выхода. А если упадете в обморок, поскользнетесь или у вас случится сердечный приступ, это увидят все присутствующие и немедленно вызовут скорую. И поэтому в следующий раз, выступая перед публикой, помните, что по логике вы в большей безопасности, чем остальные. Проблема в том, что наш мозг обычно уверен в обратном (рис. 2.1).

Наш мозг, благодаря своим особенностям, воспринимает следующие ситуации как очень неблагоприятные с точки зрения выживания:

- когда мы остаемся одни;
- когда мы на открытом пространстве, где негде спрятаться;



Рис. 2.1. Когда вы видите то, что на левой картинке, мозг воспринимает то, что на правой

- когда у нас нет оружия;
- когда мы находимся перед большой группой существ, которые смотрят на нас.

На протяжении всей истории сочетание перечисленных выше обстоятельств действительно сулило опасность. В подобной ситуации повышалась вероятность того, что на вас скоро нападут и съедят. Многие хищники охотятся стаями, и самой легкой добычей для них станет тот, кто одинок, без оружия, на открытой местности, где негде спрятаться (например, тот, кто находится на сцене). У наших предков — тех, кто выжил в подобных обстоятельствах, — выработалась реакция: страх. Я уже 15 лет преподаю, веду мастер-классы и читаю лекции, но независимо от того, насколько мне комфортно в аудитории, мозг и организм испытывают тот самый первобытный страх. Это научный факт.

История мозга на сотни тысяч лет длиннее, чем история выступлений, если не речи вообще. И поэтому мы не можем перестать бояться

ситуаций, которые наш мозг воспринимает как опасные для выживания. Это невозможно отключить, по крайней мере полностью. Первобытные страхи живут в самых древних частях мозга, как и многие другие важные функции, которые мы почти не контролируем.

Возьмем, например, такое простое действие, как дыхание. Попробуйте прямо сейчас его задержать. В среднем человек может не дышать минуту или около того, но вам будет неприятно — эти страдания провоцирует ваша нервная система, которая не хочет допустить, чтобы вы совершили глупость и убили себя, — и организм в конечном счете заставит вас сдаться. Мозг хочет выжить во что бы то ни стало и сделает очень многое, чтобы спастись. Даже если вы проявите особенное упрямство и потеряете сознание от отсутствия кислорода, угадайте, что произойдет? Вы все равно будете жить. Преданное вам миндалевидное тело — одна из старейших частей мозга — вступит в свои права и будет регулировать дыхание, сердечный ритм и еще тысячу других вещей (о которых вы никогда не задумываетесь), пока вы не придете в себя (буквально и фигурально).

Многие годы я не признавался, что боюсь выступать. Когда после моих докладов люди спрашивали, не испытывал ли я волнения, я реагировал в самодовольной, типично мужской манере: усмехался, показывая всем видом: «Я?! Да нервничают только простые смертные». В какой-то степени я понимал, что такой ответ — совершеннейшая чушь, но тогда я еще не был знаком с научным подходом и не знал, как отвечают на этот вопрос другие ораторы. Оказалось, что мозг известных людей, несмотря на их талант и успехи, работает точно так же.

- Марк Твен, зарабатывавший выступлениями больше, нежели книгами, говорил: «Есть два типа ораторов: те, кто нервничает, и те, кто лжет».
- Элвис Пресли сказал: «Я никогда не избавлюсь от того, что называют боязнью сцены. И каждый раз прохожу через это».

- Томас Джефферсон настолько боялся выступать, что обращение «О положении страны» за него произносил кто-то другой (Джордж Вашингтон тоже не любил говорить речи)*.
- Боно из группы U2 утверждает, что нервничал перед каждым из тысячи концертов.
- Уинстон Черчилль, Джон Кеннеди, Маргарет Тэтчер, Барбара Уолтерс, Джонни Карсон, Барбара Стрейзанд и Иэн Холм — все эти люди боялись выступить на публике**.
- Аристотель, Исаак Ньютон, Чарльз Дарвин, Уинстон Черчилль, Джон Апдайк, Джек Уэлч и Джеймс Эрл Джонс заикались и нервничали в определенные моменты своей жизни***.

Даже если бы существовала возможность «отключить» системы реакции на страх (что в первую очередь хотят сделать те, кто боится выступлений), этого не стоило бы делать по двум причинам.

Прежде всего, нет ничего плохого в том, что более древние части мозга контролируют реакцию на страх. Представьте, что вас окружила свалившаяся с потолка орда полулъвов-полуиндзя с одной-единственной целью: нарезать вашу нежную плоть на тонкие кусочки для бутербродов. Хотели бы вы в такой ситуации размышлять, насколько нужно увеличить сердечный ритм и какие мышцы задействовать первыми, чтобы заставить ноги бежать? Наше сознание работает не настолько молниеносно, чтобы мы успели выжить. Хорошо, что реакцию на страх контролирует подсознание. Только оно реагирует достаточно быстро, чтобы от мозга была польза, когда возникает реальная опасность.

* Что именно послужило причиной того, что Джефферсон мало выступал, обсуждается. Библиотека Джефферсона придерживается безусловно благородного мнения: http://wiki.monticello.org/mediawiki/index.php/Public_Speaking и Halford Ryan's U.S. Presidents As Orators: A Bio-Critical Sourcebook (Greenwood Press).

** Из книги Conquer Your Speech Anxiety, Karen Kangas Dwyer (Wadsworth).

*** Из книги The Francis Effect, M.F. Fensholt (Oakmont Press), с. 286.

Минус в том, что сейчас, когда в нашей жизни нет подобных опасностей, от такой реакции на страх возникают проблемы. Мало кому приходится убегать от львов или сражаться с крокодилами по дороге на работу. Запрограммированные в нашем мозгу реакции на угрозу чаще всего не согласуются с жизнью в современном мире. В результате те самые стрессовые реакции, которые возникали у человека миллионы лет назад, чтобы позволить ему выжить, мозг настойчиво применяет в ситуациях, когда реальной опасности нет. У нас болят живот и голова, повышается давление и возникают другие проблемы со здоровьем, потому что стрессовая система не приспособлена справляться с «опасностями» дивного нового мира: компьютерными сбоями, начальником, который постоянно вмешивается в вашу работу, конференц-звонками по двенадцати линиям сразу или пробками в час пик. Если бы во время подготовки к презентации за нами гнались тигры, скорее всего, сам доклад не показался бы нам настолько ужасным; мы быстро пересмотрели представления о том, чего действительно стоит бояться, а чего нет.

Во-вторых, страх фокусирует внимание. Все самое веселое и интересное в жизни сопровождается переживаниями. Хотите пригласить симпатичную девушку на свидание? Собираетесь отправить резюме на крутую должность? Мечтаете написать роман? Открываете компанию? Все хорошее предполагает возможность неудачи, будь то отказ, разочарование или неловкость. Именно боязнь неудач мотивирует многих из нас делать работу так, чтобы обязательно добиться успеха. Именно страх вселяет в нас силы заранее позаботиться о том, чтобы избежать провала. Многие психологические причины боязни в ситуациях на работе — например, когда над вами смеются коллеги или выставляете себя дураком перед руководителем, — можно рассматривать как возможность произвести впечатление или доказать, на что вы способны. Как ни странно, но с биологической точки зрения почти нет разницы между страхом неудачи и предвкушением успеха. Доктор Джон Медина в своей замечательной

книге «Правила мозга» говорит, что организму очень трудно различить состояния возбуждения и тревоги:

Похожие механизмы заставляют тело, например, сжиматься от страха, но они же срабатывают, когда вы занимаетесь сексом или сидите за праздничным столом. В теле происходят похожие реакции в ответ на грабителя с ножом, оргазм и рождественского гуся. Состояние повышенного психического возбуждения характерно и для стресса, и для удовольствия*.

Если считать, что он прав, почему так происходит? Потому что в обоих случаях ваш организм запасает энергию для дальнейшего использования. И ему безразлично, по какой причине эта энергия расходуется (потому что случилось что-то хорошее или плохое), он знает только одно: что-то произойдет, и к этому необходимо подготовиться. Если вы притворяетесь, что не боитесь выступать публично, вы не расходуете ту энергию, которую организм для вас припас. Вы можете применять силы, которые вызываются состоянием тревоги, точно так же, как те силы, что дает воодушевление. Эстрадный комик и мотивационный оратор Ян Тайсон дал очень ценный совет: «Страх и возбуждение по сути одна реакция... Значит, вопрос в том, что выберет ваш ум: мне страшно или я в радостном возбуждении?» Если организм не видит разницы, значит, можно заставить инстинкты работать на себя, а не против. Для этого нужно составить план. Когда вы делаете презентацию, очень многое может выйти из-под контроля — это обычное явление, и бояться таких вещей нормально. Но за несколько дней или часов до лекции вы можете хорошо к ней подготовиться и взять под контроль те факторы, которые вам подвластны в принципе.

* Медина Дж. Правила мозга. Что стоит знать о мозге вам и вашим детям / пер. К. Ивановой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. С. 184. *Прим. ред.*

ЧТО ДЕЛАТЬ ПЕРЕД ВЫСТУПЛЕНИЕМ

Основное преимущество спикера перед аудиторией — знание того, что произойдет в следующую минуту. Лучшие ораторы — выступающие со сцены комики — достигают успеха именно потому, что зритель не знает, когда наступит кульминация. Чтобы добиться похожего эффекта, я, как и Джордж Карлин или Крис Рок, репетирую речь. Это единственный способ запомнить, как лучше рассказывать ту или иную историю или как перейти от одного пункта доклада к другому. Под репетицией я имею в виду следующее: я встаю из-за стола, представляю, что передо мной сидят люди, и произношу свою речь, словно обращаясь к реальной аудитории. Если я планирую сделать что-то особенное во время выступления, я обязательно это отрепетирую. Но не для того, чтобы добиться совершенства или запомнить текст, — в этом случае я бы стал похож на робота или, что еще хуже, на человека, который изо всех сил пытается говорить в нарочито правильной, специфической и совершенно неестественной манере, что слушатели тут же подмечают. Я просто хочу хорошо знать материал, чтобы мне было удобно с ним работать. Цель — достичь уверенности, но не совершенства.

Знаете, чего, как правило, не делают люди, которые боятся выступать? Они не репетируют. Когда меня просят помочь подготовиться к презентации и присылают свои слайды, я прежде всего интересуюсь: «Вы репетировали?» Обычно мне отвечают, что нет, и очень удивляются, что это настолько важно. Как будто другим исполнителям, скажем рок-группам и актерам, играющим пьесы Шекспира, не нужно репетировать, чтобы запомнить материал. Слайды не основа выступления; основа — это вы, оратор. Оказывается, большинство советов, которые приводятся во всех хороших книгах об ораторском искусстве, включая рекомендации о слайдах, трудно применять без практических упражнений. Самый простой довод в пользу репетиций — они позволяют сделать ошибки и исправить

их до того, как их кто-то услышит. Возможно, я не самый прекрасный оратор на свете, но я умею видеть и устранять собственные недочеты.

Во время репетиции, особенно если материал новый и у меня есть только черновик, обнаруживается масса проблем. И когда я впадаю в ступор и путаюсь, то останавливаюсь и решаю:

- Стоит ли попробовать еще раз?
- Нужно заменить этот слайд или предыдущий?
- Можно ли весь этот текст заменить фотографией или какой-то историей?
- Можно ли изящнее перейти от этого пункта к следующему?
- Будет ли лучше, если я просто выброшу эту идею/слайд/пункт?

Я повторяю этот процесс до тех пор, пока не проговорю всю речь, не допуская серьезных ошибок. Для меня страшнее сделать плохую презентацию, чем потратить несколько часов на подготовку к ней, поэтому я всегда репетирую. Страх ошибок и опасение выглядеть глупо перед аудиторией дают силы активнее работать над устранением этих тревог. Да, все просто. Возможность репетировать есть у каждого: это не требует никаких особых интеллектуальных способностей или суперсилы — но большинство этого не делает, потому что:

- это скучно;
- это отнимает много времени;
- мы чувствуем себя глупо во время репетиции;
- мы считаем, что никто этого не делает;
- страх выступлений заставляет прокрастинировать, внушая тем самым себе опасения, которые впоследствии сбываются.

Я знаю, что выгляжу как идиот, проговаривая презентацию, стоя дома в нижнем белье и обращаясь к воображаемой аудитории. Когда репетирую в гостинице (а это случается довольно часто), я всегда волнуюсь, что

в комнату зайдет горничная, и мне придется объяснять, с какого перепуга я в одном белье сам себе читаю лекцию. Но лучше уж я испытаю эти страхи один, в уютной комнате с собственным мини-баром, читая речь столько раз, сколько захочу, чем это случится перед полной аудиторией, где мое выступление будут записывать и снимать на видео. Когда все происходит по-настоящему, шансов что-то исправить уже нет.

К тому времени, как я окажусь перед реальными слушателями, моя презентация прозвучит не один раз. По сути, к третьей или четвертой репетиции я уже довольно неплохо обхожусь без слайдов, поскольку наизусть знаю все основные моменты. Приобретенная во время репетиции уверенность дает возможность импровизировать и реагировать на разные неожиданности, возникающие во время выступления: критические реплики, каверзные вопросы, зевающих слушателей или сбои оборудования. Если бы я не репетировал, то настолько сильно беспокоился бы только за суть доклада, что не обращал бы внимания ни на что, в том числе на реакцию зала. Согласен, даже после репетиций я все равно могу плохо выступить, наделать ошибок или разочаровать публику, но буду уверен, что причина не в моем страхе или путанице в слайдах. Вы избавитесь от массы тревог и ошибок только потому, что обретете уверенность в собственном материале.

Но, даже если я проговорил всё на свете, мой организм, как и ваш, будет сам решать, когда бояться. Возьмем, например, странное явление — потеющие ладони. Почему в смертельно опасной ситуации потеют ладони? Со мной это случилось только один раз — на съемках на телеканале CNBC. Перед записью я сидел на неудобном розовом диване, пытаюсь успокоиться, и при этом, несмотря на яркий свет и довольно прохладное помещение, ощущал странную легкость в ладонях. Когда камеры повернулись в другую сторону, я посмотрел на руки, дотронулся до ладоней и убедился: они были потными. Я, конечно, ненормальный, но мне стало очень смешно, и это внезапно нахлынувшее веселье помогло мне успокоиться. Лучшее

объяснение феномена потеющих ладоней, которое я слышал от ученых, следующее: приматы, которые лазают по деревьям, благодаря влажным ладоням становятся более ловкими и проворными. Именно по этой причине вы смачиваете слюной кончик пальца, чтобы перевернуть страницу. Думаю, некоторые наши органы реагируют на стрессовую ситуацию по выработанной в древние времена привычке (независимо от того, насколько вы подготовлены к этой ситуации)*. Это естественно.

И это совсем не значит, что вы ненормальный или трус: это значит только, что вы изо всех сил хотите спасти свою жизнь. Очень правильно со стороны вашего организма так поступать, равно как и вашей собаке правильно лаять, чтобы защитить вас от белки. Нельзя обвинять собаку в том, что она повинуется инстинктам; точно так же нужно оценивать работу мозга.

Поскольку я уважаю непреодолимую реакцию своего тела на страх, то должен найти собственный путь успокоиться перед презентацией. Чтобы мой организм был в расслабленном состоянии во время выступления, мне нужно потратить много энергии до него. Как правило, утром в день доклада я иду в спортзал, чтобы сбросить нервное напряжение перед выходом на сцену. Это мой единственный способ естественным путем исключить реакцию на страх и снизить количество случайных обстоятельств, которые эта реакция может за собой повлечь. Вот еще несколько способов снизить физическое напряжение:

- прибыть на место заранее, чтобы не торопиться;
- заблаговременно проверить оборудование и звук;
- походить вокруг сцены, чтобы организм почувствовал себя в безопасности;

* Почему ощущение страха появляется в животе, пока остается загадкой. Лучшее объяснение: это побочный эффект стрессовой реакции организма, когда кровь отступает от пищеварительной системы и перетекает к более важным для выживания органам. У желания намочить или испачкать штаны сходные мотивы, плюс бонусный эффект: отвлечь того, кто пытается съесть вашу вкусную плоть.

- посидеть в зале, чтобы представлять, что именно видят зрители;
- поесть, чтобы не выступать голодным, но при этом не объедаться непосредственно перед выступлением;
- пообщаться с несколькими зрителями перед началом выступления (если это удобно); теперь аудитория не будет состоять из одних незнакомцев (а знакомые вряд ли пожелают вас съесть).

Все это позволит привыкнуть к физической среде, где вы будете выступать, и таким образом ощущение опасности будет сведено к минимуму. Проверив звук, вы поймете, как будет звучать ваш голос, а после того, как вы пройдетесь по сцене, организм ощутит это пространство как знакомое. На первый взгляд, это незначительные детали, но нужно контролировать любые мелочи, потому что они помогут компенсировать собственное бессилие перед теми обстоятельствами, которые возникают во время выступления и которые вам не подвластны. Если спикер приходит поздно, меняет слайды в последнюю минуту и впервые выходит на сцену, когда наступает его очередь, он, естественно, будет волноваться, но винить в этом он может только себя. Дело не в самом выступлении, а в том, что он не попытался взять на себя ответственность за неизменные реакции организма на стресс.

Существуют также психологические причины боязни выступлений. Мы боимся, что:

- нас осудят, раскритикуют или посмеются над нами;
- мы попадем в неловкую ситуацию на глазах у других людей;
- скажем глупость, которую зрители никогда не забудут;
- слушатели заскучают и уснут, даже когда мы будем излагать свою лучшую идею.

Возможно, вам станет не так страшно, если вы осознаете, что и так все время выступаете. Вы уже превосходный оратор: в среднем человек

произносит 15 000 слов в день*. Если вы не читаете эту книгу, сидя в одиночной камере, то бóльшую часть произносимых вами слов кому-то адресуете. Если у вас есть социальная жизнь и вы выходите из дома в пятницу вечером, вероятно, одновременно говорите с двумя, тремя или даже с пятью собеседниками. Поздравляю, вы уже опытный и успешный оратор. Вы общаетесь с коллегами, родственниками и друзьями. Вы используете электронную почту и интернет, то есть пишете то, что видят сотни людей каждый день. Если вы посмотрите на приведенный выше список страхов, то поймете, что они легко могут возникнуть и в перечисленных ситуациях.

На самом деле, существует большая вероятность того, что ваши слова будут оценивать только люди, которых вы знаете: им не все равно, что вы говорите. У них есть причины спорить и не соглашаться, поскольку ваши слова могут повлиять на них так, как никогда не повлияют слова другого оратора. Незнакомым людям по большому счету все равно, в худшем случае они будут думать о чем-то своем или заснут, благодаря чему не заметят ваших ошибок. Многие страхи действительно иррациональны, и их нельзя развеять с помощью простой логики, но если вам комфортно разговаривать с друзьями и знакомыми, значит, у вас есть навыки, необходимые для общения с людьми, которых вы не знаете. В следующий раз, когда вы будете слушать хорошего оратора, как следует к нему присмотритесь. Обратите внимание: он ведет себя естественно, ему комфортно, и вам кажется, будто он разговаривает с небольшой группой, независимо от того, сколько человек в аудитории на самом деле.

Многим спикерам важно иметь чувство контроля, пусть даже это просто душевный настрой. У спортсменов и музыкантов, каждый вечер выступающих перед огромным количеством народа, есть определенные ритуалы, которые они совершают, выходя на стадион или сцену. Игроки

* Это количество варьируется от 10 000 до 20 000 и индивидуально для каждого из нас. (Данные приводит Майкл Эрард в книге Um.) Жаль, что вы не знаете, сколько слов говорит ваш сосед в самолете, до того, как начнете с ним разговаривать.

звездных баскетбольных команд Леброн Джеймс и Майк Бибби судорожно грызли ногти до и во время матчей. Майкл Джордан на каждую игру надевал под шорты NBA старые шорты Университета Северной Каролины, приносящие удачу. Уэйн Гретцки заправлял джерси в хоккейные штаны — эта привычка сформировалась у него еще в детстве. Уэйд Боггс перед игрой ел курицу. Со стороны эти действия выглядят странными и причудливыми, но их можно контролировать. Возможно, они не имели никакого отношения к игре, но помогали спортсменам обретать уверенность и противостоять неконтролируемым ситуациям, которые обязательно возникают в ходе соревнования. А их работа гораздо сложнее работы оратора, поскольку у них есть соперники: каждый раз, когда Майкл Джордан пытался положить мяч в корзину, ему противостоял другой высокооплачиваемый профессиональный баскетболист или целая команда — с целью помешать ему.

Таким образом, только если злоумышленники, специализирующиеся на срыве презентаций, не украдут ваш микрофон или не установят свой проектор и не начнут показывать слайды, которые противоречат вашим, вам не грозит ничего из того, с чем каждый вечер сталкиваются другие люди, выступающие на публике. Маленькие наблюдения, приведенные в этой главе, возможно, не избавят вас от страхов, но позволят лишний раз посмеяться над ними.





ГЛАВА 3

30 000 ДОЛЛАРОВ В ЧАС

Сейчас 7:47 утра, солнце только-только появилось из-за горизонта, и я стою на Рыбацкой пристани Сан-Франциско. В такое время ни один нормальный писатель не высунет носа на улицу. Писатели — не самый уравновешенный и общительный народ, и их любимый способ взаимодействия с цивилизацией — виртуально запускать в людей гранаты своих идей, выглядывая из-за ноутбука. Я почти не знаю писателей, любящих утро, и швейцар, одетый в ярко-синюю матросскую форму, которая является частью морского антуража отеля Argonaut, очень мне сочувствует. Он поднимает руку, ловит такси, вымученно улыбается, словно говоря: «Правда же, отвратительно начинать рабочий день в такую рань?» Тот, кто сохраняет чувство юмора в конце ночной смены, явно очень сильный человек. Или, как вариант: я настолько ужасно выгляжу этим утром, что мой внешний вид его забавляет. А может, верно и то, и другое.

Люди говорят о восходах с восхищением, так, будто это что-то волшебное. При этом здесь, на Рыбацкой пристани, в густом утреннем тумане, окутавшем холодное зимнее солнце, нет никого, кроме меня, швейцара и таксиста. И знаете почему? Потому что люди ленивы. Даже если бы этот рассвет брал за душу так же, как великий шедевр Уильяма Тернера, увеличенный во сто крат, или с неба падали бы 100-долларовые банкноты и выигрышные лотерейные билеты — все равно почти никто не вышел бы на улицу в 7 утра. Многое из того, что мы называем чудесным и изумительным, сдается на милость всего одному часу ночного отдыха. Мы просыпаемся, пару минут соображаем, а потом проваливаемся обратно в объятия Морфея. Недосып — это проклятие современного человека; проблема, рожденная технологиями. До того как Эдисон изобрел лампочку,

мы спали примерно по десять часов. В 2009 году время сна сократилось примерно вполовину*. Значит, когда речь заходит о рассветах, слушайте тех, кто их действительно видит, а не тех, кто просто о них рассказывает. Верьте делам, а не словам.

Сегодня утром рассвет был более чем великолепен, но где же желающие полюбоваться им? На улице, кроме меня, никого. Все спят — точно так же, как поступил бы и я, имея такую возможность. По правде говоря, любой оратор легко бы удержал внимание слушателей, если бы они выспались накануне. Даже если восход ближайшей к нам звезды — источника энергии и жизни на Земле, всеобщего символа добра, счастья и надежды — не может заставить человека встать с постели, каковы шансы у оратора?

Признаю, рассвет мне очень нравится... а вот рано вставать, чтобы посмотреть на него, я ненавижу. Восход солнца прекрасен, если наблюдать его из окна отеля, лежа в мягкой постели, когда не нужно никуда спешить. Моя профессиональная проблема в том, что выступления часто организуют в неподходящее время суток. И в те дни, когда мне выпадает честь быть ведущим спикером, ситуация усугубляется: я должен выступить первым и задать тон всему мероприятию.

Вот почему в 7:48 утра вторника я уже принял душ, побрился, причесался, позавтракал, попользовался духами, надел отглаженную рубашку и начищенные туфли и на такси следую в прибрежную часть Сан-Франциско. И это утро, и этот великолепный солнечный свет, который все еще пытается пробиться сквозь стекла такси, пронизывая скопившиеся над заливом у города облака, одновременно прекрасны и ужасны, навевают и трепет, и скуку. Здорово, когда тебе платят за то, что ты любишь делать больше всего — думать, учить и обмениваться идеями. Но я вдали

* Есть мнение, что до появления электричества большинство американцев ложились спать сразу после захода солнца, а вставали с рассветом. По ссылке вы найдете достоверные факты относительно современного ритма жизни американцев: http://www.usatoday.com/news/health/2007-08-29-sleep-study_N.htm.

от дома, еду в незнакомое место и буду выступать перед чужими людьми — под действием этих трех стрессовых факторов может произойти абсолютно все, особенно если учесть, что сейчас раннее утро, то есть самое неподходящее время, потому что мозг работает очень плохо.

Первая проблема, с которой сталкивается приглашенный оратор, — необходимость добраться до места. Часто сделать это куда сложнее, чем собственно выступить. Текст я знаю очень хорошо, сам же его и сочинил, и, если он окажется паршивым, винить, кроме себя, некого. И пусть зал (когда я наконец-то до него доберусь) окажется самым ужасным помещением в мире, я смогу приспособиться к любым неудобствам. Но пока я не доехал до места, пока перемещаюсь из аэропорта в аэропорт, мчусь по шоссе, оставляя позади города, конгресс-центры, офисные здания и автостоянки, я не могу начать подготовку к выступлению. Пока ты в пути, психологически постоянно мучаешься, потому что еще не на месте, хотя уже вот-вот. В отличие от выступления, где я контролирую ситуацию, в дороге я ни на что не могу повлиять. И поэтому, когда, например, водитель такси не знает маршрута или попадает в пробку в нескольких километрах от места назначения, я очень сильно напрягаюсь, как и в ситуациях, когда территория университета или центра оказывается очень запутанной, особенно для человека, который ни разу там не бывал. (Откуда, например, простому посетителю знать, что в главном офисе компании Microsoft корпус 11 расположен рядом с корпусом 24 или что в Массачусетском технологическом университете (MIT) зал Кресдж спрятан за залом Бексли?) По опыту знаю, что нет ничего хуже, чем потеряться на незнакомой территории, находясь вроде очень близко, но одновременно необычайно далеко от нужного места.

Когда в тот самый вторник я добрался до комплекса Форт-Мейсон, где должен был сегодня выступать, и мое такси с ревом уехало, я обнаружил, что нахожусь достаточно далеко от реального пункта назначения. Форт-Мейсон — это занимающая обширную территорию военная база

времен Гражданской войны*, которую не так давно превратили в центр проведения культурных и общественных мероприятий. Слово «комплекс»** здесь используется по делу. У меня записано, что мне нужно в корпус А, но никаких табличек нет, и (что гораздо важнее) я не наблюдаю здесь нормальных, похожих на корпуса зданий — только бесконечные ряды совершенно одинаковых мрачных барakov и башен, перемежающихся узкими стоянками (рис. 3.1). Главный недостаток комплекса Форт-Мейсон — отсутствие перехода от прошлого к настоящему. Он все еще выглядит как место, предназначенное для того, чтобы в нем убивать, а не развлекать: здесь всюду высокие заборы и каменные стены с острыми углами, ворота, баррикады и колючая проволока.



Рис. 3.1. Место выступления: грандиозный Форт-Мейсон в Сан-Франциско

* Гражданская война в США — война между Севером и Югом, 1861–1865 гг. *Прим. перев.*

** Complex (англ.) — сложный, составной, запутанный. *Прим. ред.*

Для сравнения: в Киеве у входа в военный музей стоят два танка времен Второй мировой войны, но они сверху донизу разрисованы забавными завитушками всех цветов радуги (рис. 3.2). Такая реконструкция мне нравится: вчера это были машины, несущие смерть, а сегодня — радующие глаз смешные игрушки. Форт-Мейсон, напротив, выглядит так, что даже спартанцы назвали бы его слишком спартанским. И если бы они решили туда переехать, то тут же потребовали бы добавить немного зелени и свежей краски.



Рис. 3.2. Национальный музей истории Украины во Второй мировой войне, Киев. Вот как можно изменить вещь, предназначенную для войны

Пытаясь найти дорогу, я остановился у ворот — я всегда инстинктивно останавливаюсь перед воротами, за которыми находится что-то, похожее на военную базу. Только простояв некоторое время как идиот, я понимаю, что могу спокойно войти. Мне не потребовался ни паспорт, ни белый флаг.

Эти ворота предназначены для въезда на автомобилях, чем и объясняется странный взгляд охранника: все это время я стоял в очереди машин. Я бесцельно слоняюсь по территории, постоянно оказываясь то в тупиках, то на необозначенных парковках, то просто сворачивая не туда. Все это время стараюсь не думать о снайперах, которые вполне могли бы сейчас сидеть на башнях. Наконец вижу корпус А и, счастливый, захожу внутрь.

Это мероприятие в Форт-Мейсоне проводила Adaptive Path — расположенная на западном побережье довольно известная консалтинговая компания, специализирующаяся на дизайне зданий. Я работаю с этой компанией не в первый раз, очень хорошо знаю сотрудников и тотчас здороваюсь с ними, увидев приветливые лица. Я встречаю Джули — одну из организаторов мероприятия, — которая, немного поболтав со мной, вручает мне конверт. Знаю: внутри чек на 5000 долларов — вознаграждение за мои услуги. Очень хочется открыть конверт и посмотреть. Мой мозг до сих пор по-детски воспринимает деньги: 100 долларов — это очень много, а 500 — вообще целое состояние. Для пятнадцатилетнего подростка, который до сих пор живет в моем сознании, бóльших сумм просто нет. Я хочу заглянуть в конверт не потому, что не верю Джули, а потому, что не доверяю себе.

Меня потрясает, что взрослые платят столько денег другим взрослым за какие-то скучные взрослые дела, не представляющие никакой опасности. Мой друг детства Даг совершенно бесплатно вез нас — визжащих от восторга на заднем сиденье — на скорости почти 100 км/ч в кадиллаке своей мамы через пригорок по встречной полосе к торговому центру Whitestone Shopping Center в Куинсе. Он рисковал нашими жизнями совершенно безвозмездно, ради разве что безумного и очень заразительного восторга. Между тем банкиры и менеджеры хедж-фондов проделывают миллионы операций с таблицами в Excel — деятельность с нулевым шансом нанести телесные повреждения — и приобретают при

этом туннельный запястный синдром*. Они зарабатывают в год больше, чем за всю жизнь получают те, кто делал крышу на моем доме, мостил ведущие к нему улицы, кто работает в пожарной охране или полиции, обеспечивая их безопасность. Это очень странные вещи, которые нам придется по несколько раз объяснять инопланетянам, если они к нам прилетят.

В фильмах гангстеры всегда открывают чемоданы и подсчитывают деньги, но в реальной жизни никто так не делает: это смотрится странно, нелепо и вообще довольно оскорбительно. Для американской нации, вечно страдающей от незыблемых пуританских традиций, деньги ассоциируются с распутством и стыдом. Тем не менее в современной культуре потребления накопление финансов ценится превыше всего, несмотря на короткую строчку из Священного Писания (ту самую, про верблюда и игольное ушко), где сказано, что для верующих это не очень хорошая идея**. Вытекающее отсюда противоречие и вызывает положительные и отрицательные черты американской культуры.

Подозреваю, что многие из вас сразу начали читать с этой главы, увидев ее название, или, по крайней мере, первым делом заметили ее, просматривая оглавление. И виной тому не ваша порочная натура: дело в том, что деньги одновременно привлекают и отталкивают нас, особенно если это касается такой несерьезной на первый взгляд работы, как

* Туннельный запястный синдром (корректнее назвать «синдром запястного канала») — неврологическое заболевание, проявляющееся длительной болью и онемением пальцев кисти. Причина — сдавление срединного нерва между костями, поперечной кистевой связкой и сухожилиями мышц запястья. Встречается у людей, долгое время выполняющих монотонную однообразную работу, при которой из всех костей руки задействуется в основном запястье: сурдопереводчики, мотогонщики, пианисты, боулеры, барабанщики, художники со стажем, пользователи компьютеров и т. д.
Прим. ред.

** «...легче верблюду войти в игольное ушко, чем богатому в Царство Божие». Евангелие от Матф. 19:23–24. Или из Повеления Тимофею 6:10: «Ибо корень всех зол есть сребролюбие».

выступления. Я знаю: мне платят за то, что в великой системе ценностей вообще не считается Работой. Это работа с маленькой буквы, совсем не та, которую можно писать с большой, такая как добыча угля, строительство домов или участие в войнах. От этой работы у меня никогда не будет болеть спина, я не испорчу легкие и в меня не будут стрелять (разве что я буду выступать с лекцией во время следующей разборки в Бронксе). И несмотря на многочисленные вопросы, одолевающие меня в тот момент, когда Джули вручает мне чек, я сую его в сумку и направляюсь на кафедру, где могу приступить к делу.

Моя речь стоит 5000 долларов, а другие получают и по 30 000 долларов, и больше. На то есть две причины: количество лекций и экономика свободного рынка*. После выступления ко мне подходят слушатели и спрашивают: «Ну и когда вы наладите постоянный цикл лекций?» Обычно я отвечаю вопросом на вопрос: «А вы знаете, что такое цикл лекций?» Как правило, они об этом понятия не имеют. Где-то услышали этот термин, и, хотя его никто никогда не объясняет, почему-то считается, что цикл лекций — единственное, о чем можно спросить оратора, чтобы продемонстрировать свою заинтересованность в том, чем он зарабатывает на жизнь.

Хорошо, вот несколько фактов. Выступления как профессиональная деятельность стали популярны в США до Гражданской войны. В начале

* Чтобы быть честным и удовлетворить ваше любопытство, скажу, что я читаю примерно 25–30 докладов в год. Иногда мне платят даже 8000 долларов, в зависимости от ситуации. Где-то треть из них — командировочные расходы, траты на продвижение собственных лекций или же те случаи, когда я оказываю помощь кому-либо. Примерно 40% моего заработка — авторские гонорары от книг, остальное — с оплаты выступлений и семинаров. Таким образом, я получаю примерно 100 000 долларов в год, и это меньше, чем мой доход во время работы в Microsoft. Однако сейчас я и тружусь меньше, свободен с 9:00 до 18:00, ни от кого не завишу, а это для меня гораздо дороже. Я ограничиваю количество поездок до одной или двух в месяц, то есть многие предложения отклоняю. Мне важнее иметь больше времени, чем денег, а заработать больше времени невозможно.

XIX века, то есть за десятилетия до изобретения электричества, радио, телевидения, интернета и автомобилей, в свободное время заняться было практически нечем. Люди пели в церковных хорах, читали книги и часами напролет просто болтали друг с другом, и конкуренция в этом занятии была весьма низка.

В 20-е годы XIX века человек по имени Джозиа Холбрук придумал так называемый Лицей — специальное место для чтения лекций (от греч. «ликей» — это место, где Аристотель читал лекции ученикам — бесплатно). Лицей стал безумно популярен, это был American Idol* своего времени. Люди мечтали, чтоб он приехал в их город. К 1835 году по всей стране, особенно в Новой Англии, было 3000 таких лекториев. В 1867 году появилось Объединенное литературное общество, члены которого ездили по стране из одного города в другой по определенному маршруту, читая доклады. Это и есть тот самый вездесущий «цикл лекций», про который все постоянно вспоминают. В те времена только так можно было стать популярным. «Пока, дорогая... уезжаю читать цикл лекций, вернусь через полгода», — говорил жене какой-нибудь известный оратор. Именно столько времени требовалось, чтобы объехать всю страну на лошадях. Таким образом, еще до того, как появились Rolling Stones или U2, были люди, которые месяцами пропадали на гастролях, правда, обходясь без двухэтажных автобусов, толп молодых поклонниц и вечеринок.

Поначалу ораторам платили довольно скромно. Лектории создавались на общественных началах — это были своего рода курсы от местной библиотеки, общественное движение, основанное добровольцами ради удовольствия, с целью популяризации идей и повышения уровня

* American Idol — популярное телешоу на телеканале FOX (сейчас — ABC), где участники соревнуются за звание лучшего начинающего исполнителя в США.
Прим. перев.

образованности. Все мероприятия были либо бесплатными, либо стоили совсем недорого — примерно 25 центов за билет или по полтора доллара за абонемент*. Но к середине XIX века, когда среди ораторов выделились настоящие профессионалы, такие как Дэниел Уэбстер, Ральф Эмерсон и Марк Твен, цены за лекции выросли до 20 долларов, что эквивалентно 200 долларам в 2009 году. Конечно, существовали и бесплатные выступления (и они всегда будут), но стоимость билетов на лекции элитных спикеров достигла беспрецедентного уровня. В конце XIX века популярные люди могли неплохо зарабатывать на жизнь ораторством. Именно этим и занимались известные писатели.

Вскоре верх взял свободный рынок. Авиаперелеты, радио, телефоны — все то, что сейчас мы воспринимаем как само собой разумеющееся, — сделали идею простого цикла лекций абсурдной. Возникали тысячи новых мероприятий — серий лекций, обучающих конференций и корпоративных встреч, и везде нужны были новые спикеры каждый год. За участие в некоторых мероприятиях ораторам не платят и даже не компенсируют командировочные расходы (поскольку выступить на них считается за честь), но обычно организаторы приглашают нескольких спикеров, чтобы гарантировать успех конференции. Уже несколько десятилетий спрос на подобных специалистов настолько высок, что появились бюро спикеров — агентства, которые выступают посредниками, связывая тех, кому нужна лекция на мероприятии, и тех, кто умеет читать лекции и хотел бы получать за это деньги (таких как я). Если вы захотите, чтобы Билл Клинтон, Мадонна или Стивен Кинг произнесли речь на вашем дне рождения, и при этом у вас есть деньги (табл. 3.1), можете обратиться в агентство, которое будет представлять их интересы. Это снова возвращает нас к вопросу: стою ли я 5000 долларов?

* См. History of Public Speaking in America, Robert T. Oliver (Allyn & Bacon), с. 461.

Таблица 3.1. Высокооплачиваемые ораторы и их гонорары*

Оратор	Гонорар за одну лекцию
Билл Клинтон	\$150 000+
Кэти Курик	\$100 000
Малкольм Гладуэлл	\$80 000
Гарри Каспаров	\$75 000+
Дэвид Аллен	\$50 000–\$75 000
Бен Стайн	\$50 000–\$75 000
Уэйн Гретцки	\$50 000+
Мэджик Джонсон	\$50 000+
Боб Костас	\$50 000+
Майя Энджелоу	\$50 000
Рэйчел Рэй	\$50 000
Дэйв Барри	\$25 000–\$30 000

Мой гонорар в 5000 долларов не имеет никакого отношения ко мне лично. Мне платят не за то, что я Скотт Беркун. Мне платят за ценность, которую я представляю для принимающей стороны. Если, к примеру, на мероприятии ожидается 500 человек и каждый заплатит по 500 долларов, общий доход составит 250 000 долларов. Цена билета и количество слушателей во многом зависят от того, какие ораторы приглашены. Чем они известнее, чем интереснее их презентации, тем больше слушателей придет и тем больше денег они будут готовы заплатить.

* Цены я взял с сайтов различных агентств, в большинстве случаев указано, что они могут меняться в любой момент. Этот список — пример самых высоких цен, которые я смог найти. См. <http://www.keyspeakers.com/>.

То же касается и корпоративных закрытых мероприятий, когда, например, Google или Ferrari устраивают ежегодное торжество для персонала. Во сколько же обойдется оратор? Причем такой, послушав которого сотрудники начнут работать лучше, станут чуть умнее и мотивированнее? Может быть, его выступление и не стоит 30 000 или даже 5000 долларов, но хороший спикер, грамотно освещающий нужные темы, так или иначе приносит экономическую выгоду. Все зависит от того, насколько руководитель, приглашающий спикера, ценит сотрудников, для которых организует лекцию. Хороший оратор заслуживает достойной оплаты, даже если его пригласили только для того, чтобы развлечь сотрудников или напомнить им о важных вопросах, которым почему-то перестали уделять внимание. Вспомните прослушанную вами недавно скучную лекцию: заплатили бы вы немного больше, чтобы послушать менее нудного спикера? Держу пари, заплатили бы.

При этом есть и провальные с точки зрения финансов мероприятия. Высокие фиксированные расходы на помещение и фуршет (угощения часто прилично повышают стоимость зала) значительно усложняют организацию мероприятий. Часто организаторы вносят предоплату, надеясь, что расходы окупятся благодаря посетителям. Многие мероприятия вообще не приносят прибыли, и, понятное дело, их организаторы не платят большинству выступающих. Цель в этом случае, скорее, принести пользу местной публике, нежели заработать*. Если вы сейчас вспоминаете все площадки, где выступали и после этого злились, что вам не дали денег, велика вероятность, что там не платят никому.

Печально, что, даже получая высокие гонорары, ораторы не всегда выступают хорошо. В конце концов, им платят не за их способность красиво говорить. Главное — привлечь на мероприятие как можно больше людей. Слушатели наверняка придут на выступление знаменитости (даже если

* Было бы неплохо, чтобы организаторы мероприятий объясняли, на что пойдет прибыль от мероприятия. Этот вопрос можно задать, когда вас приглашают выступить.

есть подозрения, что выступление будет скучным), а вот лучший в мире оратор (если это его единственное достижение) вряд ли соберет полный зал*. Две самые плохие лекции, которые я посетил, читали известные люди: Дэвид Мэмет (драматург, сценарист и режиссер) и Николас Пиледжи (автор романа «Славные парни»**, по которому Мартин Скорсезе снял одноименный фильм). В обоих случаях это были авторские чтения, а всем известно, что обычно они очень скучны. При этом в обоих случаях меня впечатлило количество посетителей, но я готов поспорить на что угодно, что в аудитории не было ни одного человека, кто получил удовольствие от лекции. Но зато каждый слушатель мог сказать, что присутствовал на выступлении знаменитости — а это тоже дорогого стоит.

Основная проблема для организаторов, имеющих ограниченный бюджет и сжатые сроки, заключается в том, чтобы потенциальные спикеры соответствовали трем необходимым критериям. Нужно найти человека, который:

- обладает широкой известностью или считается авторитетом в конкретной области;
- умеет хорошо выступать;
- доступен.

Обычно ораторы соответствуют двум пунктам из трех (в лучшем случае). Мы часто видим хороших спикеров, которым нечего сказать, или выдающихся экспертов, но очень скучных и нудных. Чтобы гарантировать приезд того, кто соответствует всем трем критериям, часто нужны деньги, и в результате я — один из тысяч, получающих очень мало по сравнению с другими высокооплачиваемыми ораторами.

* Проводится ежегодный конкурс, где выбирают лучшего оратора, но готов поспорить, вы никогда не слышали имен победителей: http://www.toastmasters.org/Members/MemberExperience/Contests/WorldChampions_1.aspx.

** Пиледжи Н. Славные парни. СПб.: Питер, 2018. Прим. ред.

Если углубляться в цифры, среднестатистический взрослый человек на планете Земля зарабатывает 8200 долларов в год, а среднестатистический американец — примерно \$50 000*. Вы знаете, сколько вы получаете и, соответственно, какое место занимаете в рейтинге. Думаю, было бы разумно, если бы работодатели размещали эту информацию в заработной ведомости: многие перестали бы жаловаться на то, что им мало платят**. Почти у половины населения мира нет чистой проточной воды и электричества, и вопрос о зарплате для них не имеет первостепенного значения. Если вы читаете эту книгу в помещении, при электрическом свете, в нескольких шагах от заполненного продуктами холодильника (или имея возможность воспользоваться услугами доставки еды) и не опасаетесь заболеть малярией или дизентерией, тогда (в глобальном смысле) у вас все хорошо. И если до сих пор чувствуете себя несчастным, подумайте о галактике, которая на 99,9% представляет собой мертвое пустое пространство. Помните, что вы живы и, мало того, представляете вид, эволюционировавший до того, чтобы представлять себя живым; вы достаточно образованны, чтобы читать книги, напоминающие, что жизнь — редкое явление. Эти факты, по идее, должны сделать нас астрономически счастливыми, но счастья мы не ощущаем.

К сожалению, нас гораздо сильнее волнуют те 10% людей, которые зарабатывают больше нас, чем те 90%, кто получает меньше. И несмотря на то что вы, скорее всего, не одобряете ту сумму, которую я беру за свои выступления, я ничем не отличаюсь от вас. Я знаю, что есть ораторы, которые получают больше, чем я, хотя знают меньше и выступают хуже.

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

** Еще, я думаю, было бы неплохо, если бы информация о зарплатах была общедоступной, именно поэтому я написал, какой у меня гонорар и какой доход. Если бы так делали и другие, было бы более заметно, кому переплачивают, а кому недоплачивают, и проще это исправить. Или же воцарилась бы полная анархия, и это был бы конец цивилизации. В любом случае было бы забавно на это посмотреть.

Я убежден: неважно, на каком вы уровне; наверняка есть кто-то, кто был бы счастлив оказаться на вашем месте, равно как и вы были бы счастливы оказаться на месте кого-то еще. Мне известно, что рок-звезды, актеры кино, руководители компаний из списка Fortune 100 и профессиональные спортсмены ежегодно зарабатывают миллионы — просто за то, что рекламируют вещи, не имеющие к ним никакого отношения. Если мне и переплачивают, то, по крайней мере, за то, что я, оказывая услугу, рискую быть с позором изгнанным со сцены. Рекламодатель платит знаменитостям за то, что им нравятся вещи, которые они рекламируют (или за то, что делают вид, будто нравятся). И это не работа в привычном понимании, а всего лишь одобрение работы других людей, с которыми звезда вряд ли знакома. Тайгер Вудс и Леброн Джеймс* зарабатывают свыше 50 миллионов долларов в год только на рекламе: это значительно больше, чем среднестатистический американец накопил бы за десять жизней. На первый взгляд это нечестно, и с философской точки зрения так и есть. Они ничего не делают ради высшего блага. Не учат детей, не помогают бедным, не останавливают войны и не избавляют от болезней. На самом деле в зависимости от того, что именно они рекламируют, — они просто подхлестывают наше желание иметь то, чего у нас нет, что мы не можем себе позволить и что, вероятно, нам не нужно.

Однако, если посмотреть на ситуацию под другим углом, все мы знаем, что человек зарабатывает столько, сколько, по его мнению, он достоин. Допустим, вы считаете, что вам недоплачивают, но, если вы сторонник свободных рыночных отношений, вам придется принять как должное, что самая свободная часть рынка — это вы сами. И все в ваших руках.

* Тайгер Вудс (род. 1975) — американский гольфист, 14-кратный победитель турниров «Мэйджор». Леброн Джеймс (род. 1984) — американский профессиональный баскетболист, играющий на позиции легкого и тяжелого форварда. Выступает за команду Национальной баскетбольной ассоциации «Лос-Анджелес Лейкерс». *Прим. перев.*

Вы можете бросить все и жить в лесу, как Торо*, или основать свою компанию, где будете определять, сколько себе платить. То есть, если я захочу получать за выступление столько же, сколько Билл Клинтон или Боб Костас, мне нужно стать более известным (перечислю способы в порядке возрастания степени безумства): написать более интересные книги, найти агента получше, чем у меня, или жениться на Джессике Симпсон. Конечно, мы все вольны жаловаться на то, что мир к нам несправедлив, — чем я здесь и занимаюсь. Но давайте будем честны к тем, кто зарабатывает больше, чем, как вы считаете, реально стоят — к Леброну Джеймсу, Тайгеру Вудсу и даже ко мне. Готов поспорить, если вы спросите простого американца, хотел бы он получить 100 000 долларов вместо 50 000 за выполнение тех же обязанностей, что сейчас, я больше чем уверен, он скажет «да».

Единственное, что еще я могу сказать в защиту своих гонораров, — я получаю компенсацию за все, что должен сделать, чтобы быть способным говорить (и про это все забывают). Выступление на открытии конференции для большой аудитории занимает около 60 минут. Вероятно, это более интенсивное и напряженное время, чем целая неделя обычного офисного работника, но давайте пока не будем об этом. Чтобы подготовить и отрепетировать новую лекцию, требуется два дня полной загрузки, что составляет 16 часов. Вдобавок представьте, через что нужно пройти, чтобы добраться до места проведения мероприятия (очереди в аэропорты, перелеты, поездки на такси, гостиницы и так далее). Сейчас многие могут выступать с лекциями, и мне платят не просто за то, что

* Генри Дэвид Торо (1817–1862) — американский писатель, мыслитель, натуралист, предшественник зеленого анархизма, направления, акцентированного на экологических проблемах. В 1845–1847 годах жил в лесной хижине, обеспечивая себя всем необходимым. Этот эксперимент по уединению от общества и сближению с природой он описал в книге «Уолден, или Жизнь в лесу». *Прим. перев.*

я говорю в микрофон. Мне оплачивают десятилетия накопленного опыта, что и указано в моем резюме; именно благодаря опыту, теоретически, я должен говорить интересно, давать пищу для размышлений, развлекать аудиторию, рассказывать что-то новое, вдохновлять... Этот список можно продолжать бесконечно — в зависимости от того, что именно пишут в рекламе те, кто меня приглашает. Я умею хорошо преподавать, это необычный навык, и он стоит нескольких долларов. И, наконец, есть решающий фактор: мне платят за то, что я выступаю именно здесь, а не где-то еще. Когда спрос превышает предложение, это должно стоить денег. Чем больше спрос, тем выше гонорар.

Я уж не говорю о том, что у меня нет стабильной зарплаты, которую я получал бы каждый месяц, пенсии и долгосрочного договора, гарантирующего работу до конца моих дней. Эта книга может оказаться провальной, ее раскритикуют в обзорах, и моя карьера оратора тут же завершится. (Впрочем, в масштабах Вселенной ничего страшного не произойдет.) Я не бросил свою профессию ради того, чтобы заработать 30 000 долларов в час; я ушел, чтобы посмотреть, смогу ли вообще заниматься этим. И теперь, уже пять лет выступая с лекциями, я ставлю перед собой цель увидеть, как долго смогу зарабатывать на жизнь, занимаясь только написанием книг и выступлениями.



ГЛАВА 4

КАК РАБОТАТЬ СО СЛОЖНОЙ АУДИТОРИЕЙ

Половину денег, которые вы оставляете в модном ресторане, вы отдаете отнюдь не за еду. Вы платите за аренду, атмосферу, а также за те ощущения, которые получаете благодаря качественному обслуживанию. Если вы хоть раз выбирали место для свидания, ориентируясь на то, где оно находится, как выглядит и какие чувства навеивает, то понимаете, что я имею в виду. Ситуация с выступлениями точно такая же: атмосфера очень важна. Если бы вам пришлось слушать Мартина Лютера Кинга на станции нью-йоркского метро или Уинстона Черчилля в туалете на заправке, со всеми присущими этим чудовищным местам запахами, звуками и грызунами, то вы вряд ли пришли бы в восторг. Самая известная речь Мартина Лютера Кинга звучала бы примерно так: «У меня есть... <пауза, пока пройдет несущийся поезд, и слушатели закрывают уши, спасаясь от 110 децибел>... меч*... ладно, неважно». Кинг не смог бы продемонстрировать свое красноречие в такой неблагоприятной обстановке. Место выступления очень важно для оратора, потому что оно влияет на слушателей. Идеальный вариант — выступать в старых театрах, университетских лекториях, даже на ступеньках мемориала Линкольна, но организаторы редко выбирают для мероприятий подобные места. Чаще презентации проходят при свете мерцающих флуоресцентных ламп в тесных конференц-залах или в залах заседаний, которые строили, ориентируясь на множество других функций. Вот почему я знаю о хрустальных люстрах гораздо больше, чем мне следовало бы.

* Самая известная речь Мартина Лютера Кинга называется «У меня есть мечта». *Прим. перев.*

Зрители смотрят на сцену и отлично меня видят, поскольку так распределено освещение. Но при этом я часто не вижу совсем ничего (см. рис. 4.1). Лампы и прожекторы направлены мне в глаза. Помещение может быть очень плохим, но стулья в нем всегда расположены так, чтобы зрители

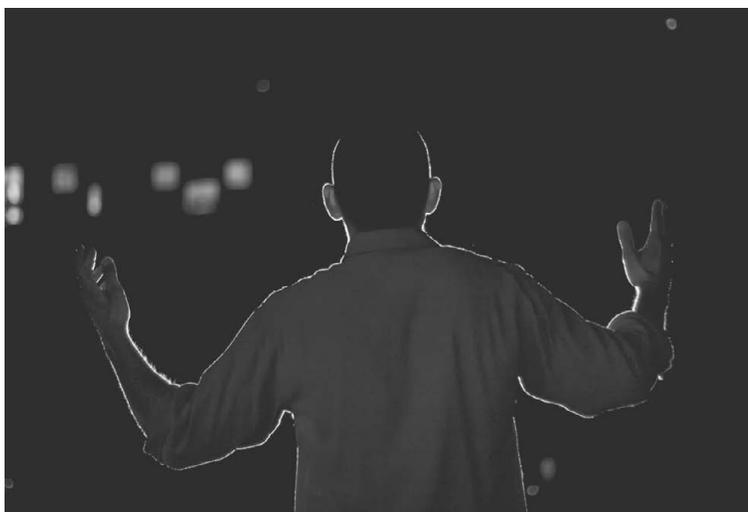


Рис. 4.1. На большом мероприятии, в свете огней рампы. Здесь очень хорошо показано, что вижу я: почти ничего

видели происходящее на сцене. А вот о спикерах никто не думает. Когда вы смотрите на фотографии знаменитых ораторов, произносящих свои громкие речи, видите сцену словно с лучшего места в зале. На ней больше никого нет, а если кто-то и есть, то не ходит по подмосткам туда-сюда. Если бы с речью выступал Барак Обама, а за его спиной несколько человек жевали бутерброды и играли в «крокодила», зрителей это ужасно раздражало бы. Когда я, оратор, смотрю в зал, все, что там происходит, отвлекает меня. Я вижу и слышу, как открываются и закрываются двери, чтобы пропустить опоздавших или тех, кто уже уходит. Я улавливаю свет гаджетов, отражающийся в глазах тех, кто пытается сделать несколько дел

одновременно. На задних рядах, которые хорошо видны только мне, я замечаю операторов и рабочих сцены, перемещающих тяжелое оборудование и обменивающихся шутками; жмурюсь от вспышек фототехники. И, что самое печальное, иногда, в те самые дни, когда я забываю принести жертву богам выступлений, все, что я вижу, глядя в зал, — ослепительный свет хрустальных люстр. Это дешевые люстры из серого металла, местами покрытого облупившейся золотой краской. Они парят в пространстве под потолком, там, куда редко смотрят пришедшие, но куда естественно направлен взгляд оратора. В хорошем помещении на потолке нет никаких отвлекающих факторов; в плохом же висят ужасные светящиеся шары.

Эти шары, бесспорно, смотрятся очень глупо. Попытки украсить ими помещение могут только рассмешить. Но чаще всего я вижу вышеупомянутые дешевые люстры, которые вешают с абсолютно серьезными намерениями. Все эти пластиковые плафоны в форме язычков пламени (интересно, кто-нибудь хотя бы раз поверил, что там действительно пламя?) призваны придать помещению определенный стиль. Но, к разочарованию владельцев залов, сделать это, повесив что-то большое и блестящее под потолком, невозможно. Мне сказали, что люстры оказываются в конференц-залах по одной причине: из-за свадеб. Эти помещения часто арендуют организаторы свадебных церемоний (весьма дорогостоящих мероприятий), и владельцы залов почему-то боятся, что, если в рекламной брошюре не будет уродливой люстры, их никогда не выберут. В следующий раз, когда будете слушать лекцию, посмотрите на потолок. Если вы заметили люстру, знайте: она не для вас.

Почему я так недоволен этими осветительными приборами? Почему я позволяю себе столь резко высказываться о них, рискуя тем, что производители люстр никогда не пригласят меня выступить на своей конференции? Сейчас объясню. Выступающие то и дело говорят о работе со сложной аудиторией, имея в виду слушателей. Они обвиняют людей, когда на самом деле нужно винить помещения. Многие проблемы

возникают из-за особенностей зала, и в результате аудитория, в принципе расположенная к вам, становится сложной. Вы когда-нибудь пытались отметить день рождения на кладбище или провести поминки в парке развлечений? Конечно, нет. Вы обречены на провал, если только вы или ваши родственники не поклонники Тима Бертона*. Большая часть залов для выступлений и лекций в современном мире — унылые, ничем не примечательные и не вызывающие энтузиазма коробки, к тому же с плохим освещением. И они спроектированы так намеренно (именно поэтому на лекции очень трудно не уснуть) — чтобы в них можно было проводить какие угодно мероприятия. Но всё означает ничего, и ни одно из предполагаемых событий не получится организовать здесь на должном уровне. В этом смысле подобное помещение напоминает швейцарский складной армейский нож — универсальный, с большим количеством лезвий, но не очень удобный для выполнения своих функций. Среднестатистический зал ценится за возможность использовать его в самых разных целях, при этом ни для одной из них он толком не предназначен. Этим и объясняется моя противоестественная и, вероятно, занудная манера придирается к люстрам. Вы можете сколько угодно винить оратора (и мы действительно часто этого заслуживаем), но часть вашего недовольства должна перепасть и тем, кто придумал провести лекцию в ужасном помещении. Это не мой выбор. Если бы я мог выбирать, вы бы увидели меня здесь (см. рис. 4.2).

Я бы хотел выступать в этом амфитеатре — отчасти потому, что слышал о Греции много хорошего, но прежде всего потому, что это идеальное помещение для выступления. Я знаю, это похоже на бред, но почти все проблемы с аудиториями люди решили еще 2000 лет назад. Греческий амфитеатр организован очень правильно (при условии, что нет дождя).

* Тимоти Бертон (1958) — американский кинорежиссер, продюсер, мультипликатор и писатель. Автор современного зрелищного кино, часто основанного на черном юморе: «Алиса в Стране чудес», «Труп невесты», «Чарли и шоколадная фабрика» и др. *Прим. перев.*



Рис. 4.2. Греческий театр в Эпидавре

Лекционные помещения должны быть полукруглыми, а не квадратными. Сцена — на пару метров выше первого ряда: в этом случае выступающего лучше видно, и одновременно у него создается ощущение, что он здесь главный. И, что самое важное, каждый последующий ряд сидений должен быть выше предыдущего, чтобы у всех был хороший обзор. Благодаря этим тонкостям слушатели не теряют интереса, им проще концентрировать внимание на том, что происходит на сцене, а кроме того, театр обеспечен хорошей естественной акустикой.

Одну из своих лучших лекций я читал в аудитории Адамсон-Уинг Университета Карнеги — Меллона — помещении в форме амфитеатра, рассчитанном где-то человек на 120 (рис. 4.3)*. А если поставить возле

* Поскольку я выпускник Университета Карнеги — Меллона, то испытываю особый трепет, выступая в аудитории, где неоднократно засыпал. Однако в помещениях большего размера в зале Доэрти можно проводить исследование на тему усыпляющих свойств комнаты.



Рис. 4.3. Крыло Адамсон-Уинг в Университете Карнеги — Меллона — отличное помещение для лекций

трибуны холодильник для пива и установить систему электрошока на пульте управления (чтобы успокаивать особенно активных критиков и почемучек), все было бы просто идеально.

А как вы думаете, какое главное преимущество имеют амфитеатры в греческом стиле и хорошие университетские лекционные аудитории, о котором часто забывают? В них нет люстр.

Амфитеатры сейчас встречаются очень редко. Их постройка и аренда стоят дорого, поэтому они есть далеко не во всех конференц-центрах, а те, что есть, часто бывают забронированы для знаменитостей. Зато нет недостатка в квадратных, обшарпанных, плохо освещенных, убогих помещениях — в таких и приходится выступать в большинстве случаев. Если вас пригласили прочитать лекцию и у вас есть возможность выбрать аудиторию, остановитесь на той, которая больше всего похожа

на амфитеатр. Даже если она меньше, даже если до нее дольше добираться, все равно она даст вам дополнительные преимущества. Я счастлив всякий раз, когда узнаю, что выступаю в аудитории, спроектированной таким образом, чтобы помочь спикеру установить контакт со слушателями. Это хорошо освещенный зал, где нет колонн и слепых зон. Также в нем прекрасная звукоизоляция, поэтому не слышно ни шума транспорта, ни лекции в соседней аудитории. И в тех редких случаях, когда мне везет с помещением, я выступаю реально здорово (и расходы людей, организующих мероприятие, окупаются сполна).

В квадратной аудитории возникает много проблем, о которых практически не говорят. Если вы сидите у прохода справа или слева, то взгляд, направленный точно вперед, упрется в стену. Чтобы увидеть, что происходит на сцене, придется повернуть голову или все тело. Кроме того, вы будете вынуждены смотреть поверх причесок или между головами сидящих впереди людей, что бывает очень затруднительно, если вы сидите дальше двадцатого ряда. Но если вам не видно оратора, то зачем вы пришли? Вы могли бы с тем же успехом посмотреть лекцию по телевизору, сидя в баре и развлекаясь с друзьями. (Например, можно делать глоток любимого напитка всякий раз, когда спикер прерывается и говорит «э-э-э-э». Есть такие ораторы, с которыми вы очень скоро дойдете до нужной кондиции!)

Для зрителя угол поворота корпуса и время визуального контакта со спикером не кажутся очень важными, но для оратора это имеет значение. Когда 50, 100 или 5000 человек отдают вам на 10% больше своей энергии и внимания — независимо от того, как они это делают: через визуальный контакт, смех или позу, — вы ощущаете уверенность (и забываете о возможном провале). Один лишний приветливый взгляд или одобрительный кивок время от времени помогает любому выступающему почувствовать себя по-другому. И в хорошем помещении энергия легко переходит от того, кто на сцене, к зрителям в зале — как на концерте, так и во время презентации.

Даже в плохих клубах у музыкантов множество преимуществ, позволяющих контролировать поток энергии: бас-барабаны и электрогитары буквально создают волну, которая заставляет людей танцевать или каким-то другим образом откликаться на ритм. Но в серых скучных квадратных залах, состоящих из прямых углов, половина слушателей видит только проборы на головах людей в переднем ряду, а вместо бас-барабанов слышен лишь занудный голос, скажем, главного бухгалтера, бубнящего о том, как правильно оформить страницу 9 раздела Ф в новом финансовом отчете. Здесь поток энергии распадается на части и сходит на нет задолго до того, как спикер покидает сцену. Энергия мечется туда-сюда, ее поглощают стены, впитывает унылый ковер, она угасает в тусклом свете и погибает. Оратор, у которого нет гитары или бонго*, оказывается с неудачным пространством один на один. Даже прекрасные ораторы часто становятся жертвами скверных помещений.

Однако самый плохой вариант (поверьте, это хуже, чем неудачная аудитория) — это большой пустой зал. Говорить в огромном унылом прямоугольном плохо освещенном помещении, рассчитанном на 1000 человек, — задача не из легких, а если пришли только 100 человек, то огромная комната и вовсе напоминает черную дыру. Даже если вы будете орать, танцевать или жонглировать ножами, вы все равно не сможете создать необходимый поток энергии, чтобы заполнить ею пространство. Однажды я видел, как группа U2 играла на стадионе Meadowlands в Нью-Джерси, вмещавшем 60 000 человек. Все места были заняты, но к концу концерта многие зрители устремились к автобусам, чтобы успеть первыми, не обращая внимания на то, что Боно делал для них на сцене. Оставалось еще 20 000 танцующих, но они мне показались самой жалкой толпой, которую я когда-либо видел.

* Бонго — кубинский ударный инструмент: небольшой двоянный барабан африканского происхождения, играют на нем обычно сидя, удерживая бонго зажатым между икрами ног. *Прим. ред.*

Похожая трагедия произошла со мной, когда в 1998 году я выступал на конференции Tech-Ed компании Microsoft в Далласе. В тот раз мне ужасно не повезло: в моем распоряжении оказался самый большой зал в огромном комплексе конференц-центра отеля. Потолки были настолько высокими, а задняя стена — так далеко от сцены, что я спросил технического работника, не было ли это помещение самолетным ангаром. Оно точно не предназначалось для того, чтобы проводить в нем обучающие мероприятия, — скорее для того, чтобы пытать оратора (другого объяснения я придумать не мог). Техник посмотрел на потолок, когда я попросил его об этом, и, казалось, он был слегка удивлен тем, что там вообще был потолок. Он никогда до этого не поднимал глаз, поскольку большую часть времени чинил все то, что ломалось на нижнем уровне. Я не стал рассказывать ему, как сверкают звезды на небе: это взорвало бы его мозг.

В зале могли поместиться более 2000 человек. Услышав это, я пришел в восторг: придут 2000 человек? Послушать меня? Вот это да! Да я мега-крут! Но времени до начала выступления оставалось все меньше — 20 минут, 10, 5 — а я таращился на море пустых стульев. И был просто убит. И не хотел продолжать. Я никогда в жизни не видел столько пустых стульев в одном месте. Где они их хранят? Наверное, у них огромный склад. Кто-то совершенно напрасно потратил целый день, расставляя их, но на них так никто и не сядет. И как же печально, что виноват в этом я.

За минуту до начала я увидел, что в разных углах аудитории сидят несколько человек. Еще несколько зрителей вошли через задний вход (в последний момент всегда кто-нибудь приходит). Они напоминали муравьев, заползающих на футбольное поле. Приятно было их видеть, но они очень быстро растворились в темноте между рядами — как будто шагнули в глубь пещеры. За 20 секунд до начала в первом ряду я обнаружил только одного парня, который в итоге осознал, что он один, собрал свои вещи и кинулся к двери. С ним пришлось распрощаться. Пять секунд до начала: загорелся свет на сцене, и от ламп по лицу и рукам пробежала

волна тепла. В зале всего несколько пар глаз, но все устремлены на меня. Пора начинать.

Что я мог сделать? Можно ли было вообще что-то сделать в этой ситуации? Мой организм все решил за меня: начал паниковать. Я уже бывал в таком состоянии, поэтому отлично знал, что нужно делать — быстрее начинать, поскольку иначе боишься не того, что на самом деле происходит, а того, что может произойти. Чем дольше ждешь, тем хуже. Лучший выход — сделать то, чего боишься, поэтому я заставил себя заговорить. И целый час лепетал неизвестно что. Этот час казался мне бесконечным. Я был жалок, бросая слова в зал, как в Гранд-Каньон, и наблюдая, как они медленно плывут над бескрайним морем пустых стульев. Я слышал каждое слово дважды: первый раз — когда произносил, а второй — через две секунды, когда оно отзывалось эхом от дальней стены, поскольку звукопоглощающая способность при такой наполненности помещения не препятствовала этому. После окончания я понуро отправился в самый темный угол бара в отеле и спрятался за рядами пивных бутылок — в надежде, что меня никто не видит.

Решить эту проблему помогает метод «уплотнения». Я открыл его, когда как-то раз, уже в другом городе, столкнулся с той же неприятной ситуацией — чудовищно малым количеством слушателей в огромной аудитории. До меня дошло, что количество пришедших не имеет значения, важно, насколько плотно они сидят. Если вы выступаете в аудитории, где люди расположились далеко друг от друга, сделайте что-то, чтобы их собрать. Вам нужно, чтобы основная масса сидела как можно ближе к передней части зрительного зала. Это противоречит интуиции большинства ораторов, поэтому они просто продолжают выступление, по ощущениям напоминающее речь на небольшом автовокзале в три часа ночи под Рождество, и делают вид, что не замечают этого.

Эти несколько присутствующих так же, как и вы, прекрасно осознают, что зал пуст, и если вы будете вести себя как ни в чем не бывало, то меньше чем через пять минут они поймут, что вы обманщик. Слушатели, даже

если это очень взыскательная аудитория, искренне хотят вам помочь, но никому из них не удастся что-либо сделать с неправильным потоком энергии. Его могут контролировать только два человека: организатор и оратор. Организатор вряд ли поможет: во-первых, обычно он очень мало знает о том, как нужно выступать перед большой аудиторией (и еще меньше знает о методе уплотнения), во-вторых, в связи с мероприятием на него навалилось еще 25 проблем, более важных, чем ваш пустой зал. Достаточно уже того, что он отправил вас в эту аудиторию! И поэтому вся надежда на того, в чьих руках микрофон, то есть на вас (рис. 4.4).

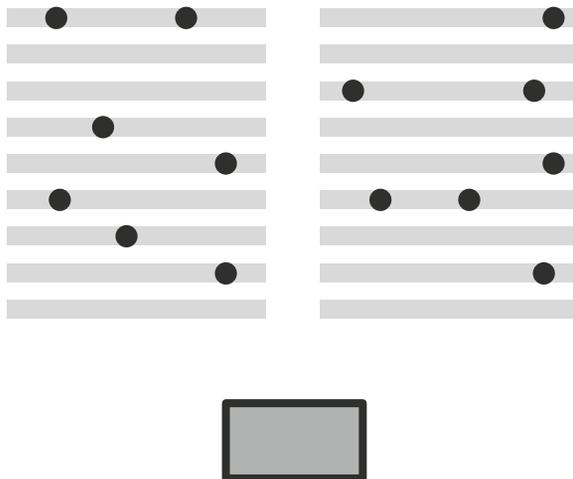


Рис. 4.4. Небольшая наполненность большого помещения.
Ваша энергия никогда не достигнет каждого слушателя,
поскольку растворится в пустом пространстве

Нельзя сказать, что 45 человек в аудитории на 2000 — это толпа; зал выглядит так, как будто в нем взорвали нейтронную бомбу. Первым делом забудьте про 2000 мест. Не думайте, что существуют пустые ряды и мертвое пространство.

Представьте, что внутри большого зала находится еще один — маленький, примерно на 50 мест (рис. 4.5). Создайте доверительную атмосферу, попросив слушателей пересесть поближе. Если они так и останутся разбросанными по пустынному залу, им будет казаться, что они — одинокие неудачники. Они будут чувствовать себя неловко от того, что пришли на ваше выступление, когда вполне могли бы заниматься другими делами. Если же вы «уплотните» их, они по крайней мере будут знать, что не одни. Теперь они в окружении своих товарищей-неудачников, а быть в компании единомышленников гораздо лучше, чем оставаться несчастным одиночкой. В конце концов, они чувствуют себя таковыми по вашей вине, поэтому вы должны хорошо их принять.

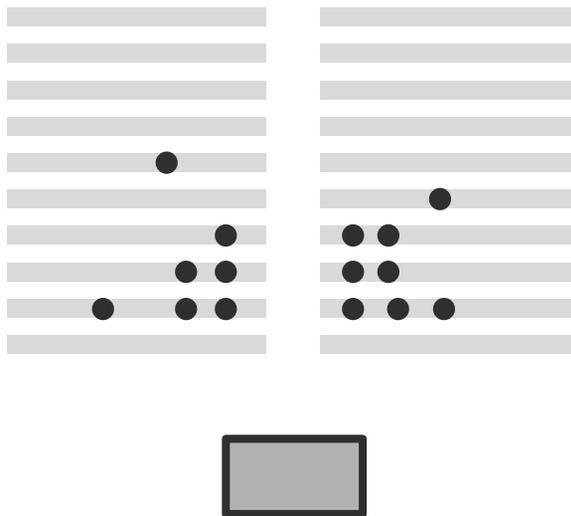


Рис. 4.5. Правильная рассадка небольшого количества слушателей в большом зале. Вы делаете свою работу независимо от того, сколько мест пустует

Очень сложно заставить людей двигаться. Мы ленивы. По себе знаю: если я сижу, то не захочу встать, просто чтобы поменять место. Но факт остается фактом: мы делаем то, что нам говорят люди, в чьих руках

сосредоточена власть, особенно в лекционных залах. Мы проводим всю жизнь, выполняя волю людей, стоящих на сцене и велящих нам встать, сесть, спеть песню, закрыть глаза, сыграть в «Съедобное — несъедобное», пропеть национальный гимн и сделать множество других глупостей, которые мы никогда не сделали бы, если бы нас не попросили об этом в микрофон. И неважно, где вы находитесь и насколько сильно зрители замечают ваш испуг: если в ваших руках микрофон и вы, улыбаясь, объясняете, в чем дело, а потом просите всех встать и пересесть поближе, они выполняют вашу просьбу. Превратите это в игру. Предложите приз тому, кто встанет первым. Спросите присутствующих, кто сегодня не сделал зарядку, и когда все поднимут руки (те, кто посещает лекции, вряд ли делают зарядку по утрам), скажите, что у вас есть для них дело. Это может отнять немного времени, но стоит того, если у вас длинная речь. И тот, кто выступает в этом же зале после вас, будет вам благодарен.

Если кто-то не захочет подчиниться, ничего страшного: пусть останется на своем месте. У нас нет закона, согласно которому вы должны относиться ко всем слушателям одинаково, поэтому в первую очередь уделите внимание тем, кто пошел вам навстречу. Попросив их пересесть, вы сделали несколько важных вещей. Эти зрители уже что-то в вас вложили, и по крайней мере следующие две минуты их внимание будет приковано к вам. Отметив неуютную атмосферу в зале, вы сказали правду, и люди оценят и вашу честность, и искреннее желание решить проблему. Вам на пользу пойдет и то, что вы таким способом определите лидеров и поклонников — это те, кто встал первыми. Именно они более всего заинтересованы и в вас лично, и в том, что вы будете говорить. Среди присутствующих у вас есть союзники, которые будут аплодировать и задавать вопросы, — и вы уже знаете, кто они.

Очень важно, что, применив метод уплотнения, вы усилите свою энергию. Мы социальные животные. Если собираются пять человек или других социальных животных — например, собак или енотов, — они начинают

действовать сообща. Они вместе принимают решения, перемещаются и, что самое важное, на короткое время становятся своего рода сообществом. Когда люди сидят близко друг к другу, заставьте хотя бы одного из них засмеяться, улыбнуться или кивнуть вам — и тогда его сосед заметит это и, скорее всего, сделает то же самое. Вот почему в телесериалах включают закадровый смех: мы делаем то же, что и окружающие. Представьте, как изменится ваше эмоциональное восприятие просто от того, что рядом сядет женщина и будет внимательно слушать доклад. А что будет, если на соседнем месте окажется парень, постоянно проверяющий электронную почту и вообще не поднимающий глаза на оратора? Размер аудитории или количество зрителей перестают иметь значение, когда люди сидят плотной группой, испытывая одни и те же эмоции и делая одно и то же.

Есть еще много похожих способов, с помощью которых оратор может создать нужную атмосферу. Если у вас возникло ощущение, что вы выступаете в пещере, включите свет. Если заметили кого-то, кто спрятался за колонной или стоит у входа в зал, предложите ему место впереди: слушатель мог просто не заметить его. Всегда имейте при себе пульт управления от ноутбука — на случай, если кафедра стоит в глубине сцены, а вам захочется перейти в другое место. Поинтересуйтесь у слушателей: не слишком ли холодно или жарко в зале? Затем попросите организаторов исправить ситуацию (даже если они не смогут ничего сделать, вы будете выглядеть достойно, потому что покажете, что вам безразлично состояние зрителей). Вы всегда можете хотя бы чуть-чуть повлиять на атмосферу в аудитории, и для этого вам не потребуется строить собственный лекционный зал. Когда вы говорите в микрофон, это ваше помещение, поэтому делайте все, что можно, чтобы улучшить впечатление слушателей.

Оратор всегда может установить контакт со слушателями еще до начала выступления, но, к сожалению, не все и не всегда используют этот шанс и сами создают напряженную обстановку; не совершайте этой ошибки.

Если я приду на место за пять минут до начала выступления, то ничего не узнаю о настрое слушателей. А между тем этот настрой всегда разный и зависит от тысячи причин: были ли утром пробки, как сыграла любимая команда накануне и какова политическая обстановка в стране. Если у меня не будет запаса времени до выхода на сцену, я не смогу разобраться, вызвана негативная реакция слушателей моим выступлением или же какими-нибудь глобальными проблемами. Прослушав хотя бы одного предыдущего оратора, я сумею в некоторой степени контролировать аудиторию. Например, смогу использовать его удачную шутку или комментарий либо, наоборот, опущу какую-то реплику, чтобы не повторяться. Допустим, ваш предшественник был прекрасен во всех отношениях, но зал принял его очень холодно — вполне вероятно, что причина не в нем, а в неких внешних обстоятельствах, на которые ни вы, ни он не сможете повлиять. Но если его речь встречают бурными овациями, а вы при этом терпите фиаско, знайте, что тут ваша вина, а не аудитории.

Это становится очевидным на зарубежных выступлениях. Вы не представляете, что такое тяжелая атмосфера в зале, если не выступали в Швеции, Японии или других странах, где смех, шутки и возгласы поддержки во время презентации неприемлемы с точки зрения культуры. И если вы не говорите на местном языке, вас будут переводить, то есть слушатели узнают, что вы сказали (или что сказали по мнению переводчика) только через 10 секунд. На выступлении в Москве меня — прямо как в ООН — переводили синхронисты. Слушателям нравилось выступление, но они периодически смеялись, а я не понимал почему, и с ужасом думал, что они насмеются надо мной (пока переводчик не объяснил, что они, наоборот, поддерживают меня). Когда вы несколько раз поработаете с переводчиком-синхронистом, вам покажется, что выступать даже перед шумным залом очень просто, если слушатели говорят с вами на одном языке.

Если ничего не помогает и вы знаете, что аудитория ненавидит и вас, и всё, что вы говорите, найдите кого-то, кто ненавидит вас меньше

остальных. В каждом зале, независимо от того, насколько трудные слушатели вам достались, есть тот, кто ненавидит вас меньше. Даже если вы ученик Летающего макаронного монстра, выступающий в Ватикане, в аудитории есть кто-то, кому вы наименее неприятны*. Этот человек может считать вас очень остроумным, или ему смешно от того, что вы боитесь выступать, как бы то ни было, он ваш шанс. Он первым улыбнется в ваш адрес, кивнет в знак согласия, зааплодирует. Как только вы определите этого человека, ориентируйтесь на него. Не нужно игнорировать остальных, но помните, что именно он ваша поддержка. Если вы пришли пораньше, будьте активны — поговорите с публикой, найдите таких людей, попросите их сесть поближе. Возможно, таким образом вы обнаружите человека, у которого, напротив, есть причины недолюбливать вас, и не дадите ему задать вопрос первым.

Иногда напряженная атмосфера всего лишь плод воображения спикера, который сам ее и создает, решив, что публика настроена враждебно. Какой идиот на такое способен? Ну, например, я. Мое первое большое выступление — закрытая лекция для 200 инженеров и менеджеров компании Microsoft — проходило в 1996 году. Мне было 24 года — возраст, в котором людям свойственна самонадеянность. Я не сомневался, что толпа разорвет меня на части, поэтому сделал все возможное, чтобы не оставить им ни шанса. Я говорил очень быстро, не улыбался и всем своим видом демонстрировал, что не желаю нравиться аудитории. Почему я все это делал? Почему производил такое неприятное впечатление? Потому что я был напуган и не придумал ничего лучше, как отыгаться на тех людях, которых больше всего и боялся. Я посмотрел видеозапись своего выступления и уничтожил ее. Вот так нелепо я себя вел.

* Узнать больше о Церкви Летающего макаронного монстра можно здесь: <http://www.venganza.org/about/>.

Пытаясь защитить себя от, как я думал, враждебной, критически и скептически настроенной аудитории, я пошел по тому самому пути, которого хотел избежать. И уверен, что это случается довольно часто: паранойя порождает паранойю, и мы получаем именно то, чего так боимся. Если бы позже я не посмотрел видео с моим выступлением, у меня сейчас была бы совсем другая жизнь. Я всегда думал бы, что это я реагирую на слушателей, а не слушатели реагируют на меня. Постоянно удивлялся бы, почему они оказываются такими трудными, и в конце концов бросил бы эту работу. Сейчас я знаю, что сам должен создать ту аудиторию, которую хочу. Если мне нужно, чтобы зрителям было весело, я должен веселиться. Если нужно, чтобы они смеялись, я должен смеяться. Но при этом необходимо вести себя так, чтобы все ощутили возникшую связь с выступающим, а это нелегко. Тост на свадьбе, который произносит выпивший гость, кажется смешным только ему, но не другим гостям. Великие ораторы создают эту связь со слушателями, делятся с ними своими подлинными чувствами, обеспечивая таким образом исключительно положительное впечатление.

Есть нестандартный подход к работе с враждебно настроенной аудиторией: если слушатели выражают неодобрение, значит, вы им интересны. Критический настрой публики дает больше энергии, чем безразличное отношение. Если вы выступаете в лекционном зале, скорее напоминающем больничную палату, где накачанные снотворным пациенты лежат в коме под капельницами, то вероятность того, что лекция их заинтересует, практически равна нулю. Но если человек приходит в ярость от ваших слов, пытается активно вам возражать, это свидетельствует о том, что его волнует вопрос, который вы затронули. У него есть энергия, которую он хочет направить в позитивное или негативное русло. Если вы сможете определить, что именно волнует слушателей (и желательно заблаговременно), вы установите с ними связь. Найдите то общее, что у вас есть, и опирайтесь на это. Очень скоро они перестанут вас ненавидеть и начнут уважать, потому что вы со сцены скажете то, чего они никогда не слышали.

Прослушав и прочитав сотни лекций, я уяснил, что больше всего людей злит непорядочность. Будьте честны, говорите правду именно о том, что им так не нравится, обращайтесь на это внимание: это принесет вам дополнительные очки. Люди, обладающие смелостью говорить правду в микрофон, встречаются очень редко.

Немногие знают, что в свое время самую популярную мотивационную книгу в истории — бестселлер Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»* — раскритиковали как пресса, так и культурная элита. Карнеги высмеивали в редакторских колонках, рисовали карикатуры, над ним глумились в колледжах и университетах за то, что он дает слишком упрощенные и тупые рекомендации (точно так же сейчас смеются над Дипаком Чопрой и Доктором Филом**).

Дейла пригласили выступить в Dutch Treat Club в Нью-Йорке — элитном клубе издателей, редакторов и рекламистов, то есть довольно циничных и расчетливых людей, которые были очень критично настроены по отношению к его работе. Несмотря на предупреждения консультантов, Карнеги все равно решил там выступить, и вот что он сказал:

Я знаю, что мою книгу довольно сильно критикуют. Говорят, что она недостаточно глубока и в ней нет ничего нового с точки зрения психологии и отношений между людьми. Да, это правда. Господа, я никогда не утверждал, что мои идеи новые. Конечно, я пишу об очевидных вещах; я представляю очевидные вещи, лишний раз напоминаю о них и превозношу очевидное, потому что именно это нужно делать. Больше всего люди хотят знать, как иметь дело с другими людьми. Эти навыки должны приходиться к нам естественным

* Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск: Попурри, 2017. Прим. ред.

** Дипак Чопра (род. 1946) — американец индийского происхождения, врач и писатель, автор множества книг о духовности и нетрадиционной медицине. Доктор Фил — Филлип «Фил» Макгроу (род. 1950), американский психолог, писатель, ведущий телевизионной программы «Доктор Фил». Прим. ред.

путем, но они не приходят. Мне поясняли, что вы настроены достаточно враждебно. Но я заявляю, что невиновен. Идеи, которые я высказываю, не мои. Я заимствовал их у Сократа. Я стащил их у Честерфилда. Я похитил их у Иисуса. И я изложил их в этой книге. Но если вам не нравятся подобные правила, чьими же советами вы хотите воспользоваться? Буду рад услышать*.

Согласно одной из версий, Дейлу после этого долго аплодировали. Я не отношусь к числу его почитателей, но очень люблю эту историю. Карнеги расправился с враждебно настроенными слушателями очень ловко, мудро и честно.

Независимо от того, чем вы занимаетесь, всегда найдется человек, которому вы по каким-то причинам не понравитесь. Я встречал людей, которые любят выражать неодобрение, или же я просто действую им на нервы по непонятным причинам. В университете, где я читал лекцию, один профессор три раза перебил меня еще до того, как я перешел ко второму слайду. Через несколько минут, бросив на меня несколько многозначительных взглядов и сделав несколько нарочито громких вздохов, он встал и вышел**. Мог бы я выступить как-то иначе? Не думаю. Иногда вы просто не нравитесь кому-то, и ему приятно вас доставать. И если бы я попытался угодить ему, просто разозлил бы кого-нибудь другого. Я не против, чтобы меня недолюбливали, поскольку есть люди, которых недолюбливаю сам. Но пусть это не мешает остальным, тем, кому интересно слушать мой доклад. Благодаря тому, что профессор ушел сам, у меня не было необходимости просить его замолчать или покинуть

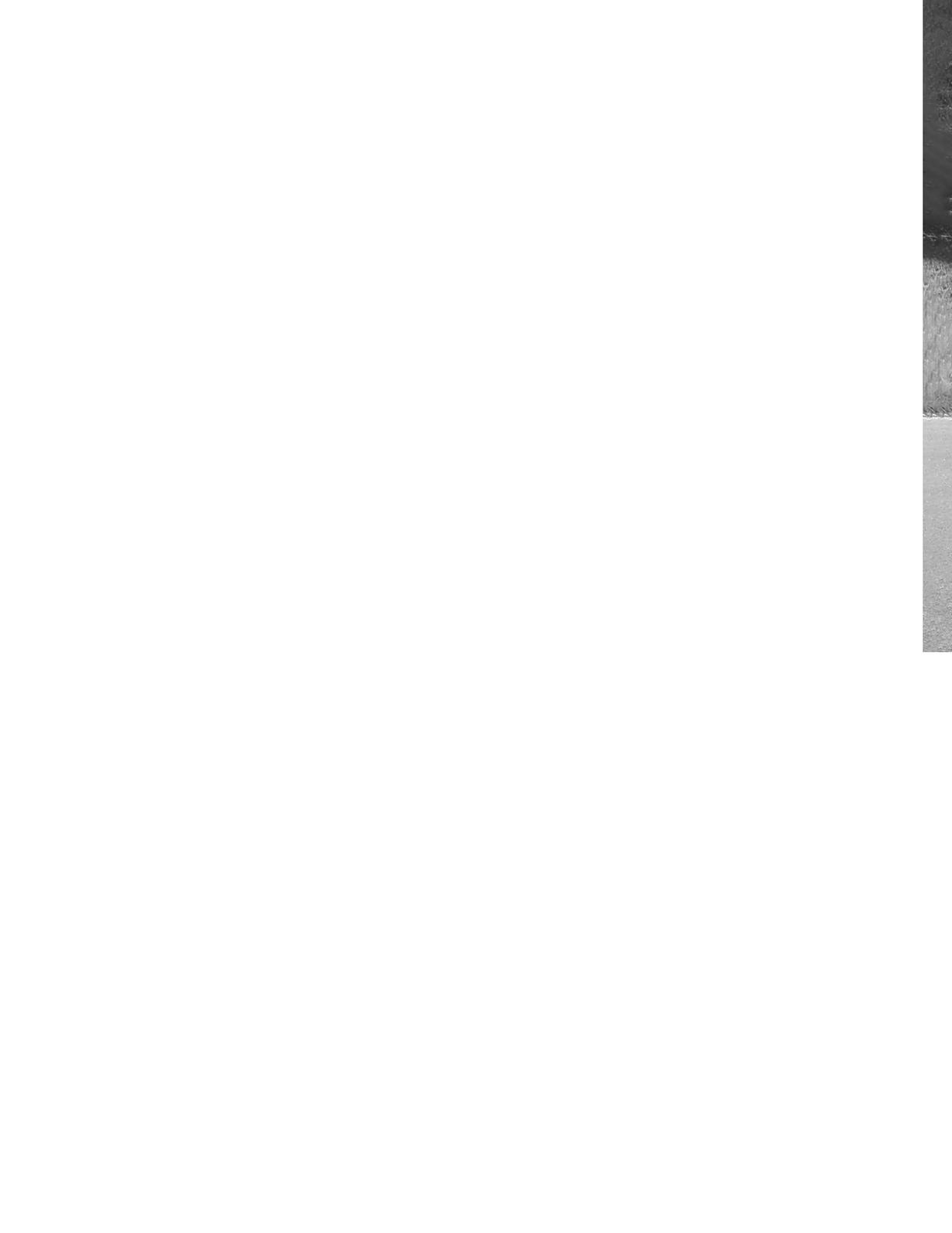
* Из книги Джайлса Кемпа (Giles Kemp) и Эдварда Клафлина (Edward Claflin) *The Man Who Influenced Millions* / «Дейл Карнеги: человек, влияющий на миллионы» (St. Martin's Press), с. 154.

** После лекции студенты этого профессора извинились за его поведение; очевидно, я не первый, кто был удостоен «теплого» приема. Уже постфактум я вежливо обратился к нему, надеясь выяснить, что же его не устроило, и в ответ он предложил мне купить несколько его книг, чтобы я смог «хоть чему-то научиться».

аудиторию (а я бы обязательно обратился к нему с такой просьбой, продолжай он в том же духе).

Пожалуй, за это я должен быть ему благодарен. К сожалению, большинство людей считают, что прикованы к стульям, и не уходят с неинтересной для них лекции только из опасений, что потревожат других слушателей, задевая их колени. Я буду только рад, если человек, которому не нравится меня слушать, уйдет и не будет портить впечатление остальным. Не считаю, что это грубость, наоборот, это крайне благородный поступок. Когда в зале всего пятеро заинтересованных слушателей, это плохо, но лучше, чем 50 человек, которые хотят уйти, но остаются.

Есть еще несколько приемов, которые помогут вам снизить градус волнения в сложной ситуации. Спросите тех, кто вас пригласил, сколько людей, как правило, приходит на мероприятия и какие обычно задают вопросы. Узнайте имена трех человек из числа слушателей, перед которыми вы будете выступать, и задайте им вопросы. Проверьте, реальны ваши страхи или воображаемы. Затем, уже во время выступления, обязательно упомяните: «Беседуя с Тайлером, Марлой и Корнелиусом, которые сидят в этой аудитории, я понял, что есть несколько основных претензий». Упоминание слушателей в выступлении принесет вам тонну дополнительных очков. Это мало кто делает. Если же остальные слушатели не согласны с Тайлером, Марлой или Корнелиусом, они разберутся с этим самостоятельно после вашего ухода.





ГЛАВА 5

НЕ ЕШЬТЕ МИКРОФОН

В мире очень много глупых людей, и наверняка вы с ними встречались. Один из величайших умов современности, Джордж Карлин*, однажды заметил, что люди в целом не умны, мало того — половина населения тупее среднего человека. Но самое интересное: когда я спрашиваю у слушателей, кто из них обладает интеллектом выше среднего, всегда поднимают руки более половины аудитории. Если вы действительно умнее окружающих, то должны ощущать себя лучше благодаря этому превосходству. Но опять-таки, даже умный человек делает глупости: Эйнштейн провалил вступительные экзамены в колледж, а Юлий Цезарь не заметил острого ножа в складках тоги своего друга. Уверен, что время от времени Моцарт проливал кофе на свое фортепиано, а Джулия Чайлд забывала индейку в духовке. Учитывая общее количество в мире и глупых людей, и умных, делающих глупости, — можно смело утверждать, что некоторые ораторы далеко не так умны. И с этим ничего не поделаешь. Человек с двумя извилинами останется тупым, даже если пройдет уйму обучающих тренингов, поскольку проблема не в его способности говорить, а в способности мыслить. Это не принято обсуждать, но кое-кому никогда не стать хорошим спикером. Пока они не отыщут человека, который будет за них думать, у них остается (в лучшем случае) только половина умений, необходимых оратору.

Даже многие умные люди иногда настолько увлекаются стилем, что упускают из внимания суть. Они беспокоятся о шаблонах слайдов, картинках,

* Джордж Карлин (1937–2008) — американский стендап-комик, актер, писатель, сценарист, продюсер, обладатель четырех «Грэмми» и премии Марка Твена. Автор пяти книг и более 20 музыкальных альбомов, снялся в 16 фильмах. *Прим. ред.*

шрифтах, одежде, прическе и так далее, забывая о том, что прежде всего необходимо знать тему выступления. К сожалению, красноречивым может прослыть оратор, который готовит красивые слайды, произносит много умных слов и имеет прекрасную дикцию, даже если ему, по сути, не о чем сказать. Или, что еще хуже, кто сообщает недостоверную информацию, практически бесполезную для данной аудитории. Я не буду называть этих людей идиотами, правильнее было бы сказать, что при подготовке они уделяют внимание второстепенным вопросам. Причины большинства неудачных презентаций, которые мне приходилось видеть, кроются не в неумении выступать, не в плохих фотографиях, иллюстрациях или других вещах, которыми так озабочены спикеры. Их главный недостаток — отсутствие мысли.

Есть масса вещей, которые не дают нам развивать мысль. Среди них — известная легенда, которая гласит, что Линкольн написал Геттисбергскую речь на обратной стороне конверта. Эту историю часто рассказывают, чтобы подчеркнуть гениальность Линкольна: он создал одну из величайших речей в истории за пару свободных минут, пока ехал на поезде. И многие спикеры, вдохновляясь этой историей, пренебрегают подготовкой и, поднявшись на сцену, действуют по наитию — им кажется, что именно так поступают великие лидеры и мыслители. Создается впечатление, что Линкольн думал о проблемах, которые он затронул, только в те недолгие минуты, когда записывал речь (будто бы до этого он никогда не размышлял об ужасах Гражданской войны, о значимости человеческих потерь и о будущем США), — и что эти идеи пришли ему в голову только в тот момент, когда ему подвернулся клочок бумажки. Легенда настолько прекрасна, что мало кто вспоминает, сколько лет Линкольн размышлял обо всех этих сложных проблемах, обсуждал их с соратниками и соперниками и уже написал множество речей и писем на данную тему. И весь этот опыт помог ему четко сформулировать свои мысли и ясно их изложить.

История с конвертом, вероятнее всего, миф. Вот что сказал о написании Геттисбергской речи Дейл Карнеги, много лет изучавший биографию Линкольна*:

Вторую половину вечера он (Линкольн) провел, тщательно «вылизывая» речь. И даже сходил в соседний дом, где остановился государственный секретарь Сьюард, и прочитал ему текст вслух, чтобы тот высказал свои замечания. На следующее утро после завтрака Линкольн продолжил доводить ее до совершенства и работал, пока в дверь не постучали, чтобы пригласить его занять место в поезде.

Все хорошие выступления основываются на чьих-то хороших мыслях. Для Джона Кеннеди, несмотря на выдающиеся способности, речи писали специально нанятые люди. Не исключено, что им и принадлежит известная цитата: «Не спрашивай, что страна может сделать для тебя; спроси, что ты можешь сделать для страны»**. Спичрайтеры были у Рональда Рейгана, Барака Обамы, большинства СЕО*** и у многих известных ораторов. Их задача — четко сформулировать размытые, сырые идеи. Это значит, что разница между вами и Джоном Кеннеди или Мартином Лютером Кингом состоит не в способности говорить, которой все мы пользуемся по сто раз на дню, а в способности думать и ясно выражать свои мысли. Чтобы изложить свою точку зрения, провести урок или донести какие-то

* Из книги Дейла Карнеги *Public Speaking for Brinzza Success* («Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично») (Arthur Pell), с. 32.

** Непонятно, Джон Кеннеди или его спичрайтеры намеренно повторяли идеи предыдущих речей, но это звучало и ранее. Например, фраза «Давайте остановимся и зададимся вопросом, что наша страна сделала для каждого из нас, а также что мы можем сделать для нее в ответ» сказана Оливером Уэнделлом Холмсом 30 мая 1884 года. Слегка переделанные формулировки и использование чужих мыслей в своих выступлениях довольно популярны (равно как и ошибки в цитировании).

*** СЕО (Chief Executive Officer) — главный исполнительный директор, аналог российского генерального директора. *Прим. перев.*

чувства до других, в первую очередь нужно думать, много-много думать, а уже потом что-то говорить. Но мы не видим, как и когда люди думают; в конце концов, за этим вообще не очень интересно наблюдать. Мы лишь слышим их речь, и кажется, что процесс мышления происходит волшебным образом сам собой.

Независимо от того, где и зачем вы выступаете, есть всего несколько причин, по которым к вам придут слушатели. Планируя речь, для начала поставьте цель удовлетворить потребности людей из приведенного ниже списка. Люди приходят, потому что:

- 1) хотят что-то узнать;
- 2) жаждут вдохновения;
- 3) ожидают, что вы их развлечете;
- 4) надеются, что вы ответите на какой-то их запрос;
- 5) стремятся познакомиться с другими людьми, имеющими с ними общие интересы;
- 6) хотят получить положительные впечатления и поделиться ими;
- 7) их заставил начальник, родители, преподаватели или супруги;
- 8) прикованы к стулу наручниками и сидят так уже несколько дней.

Только придурок может говорить час и не удовлетворить ни одну из этих потребностей. Большинство ораторов удовлетворяют хотя бы одну или две, пусть даже случайно. Но спикер думающий — то есть не обладающий ни уникальным красноречием, ни магическими способностями, но всерьез намеревающийся дать аудитории что-то полезное, — может говорить полчаса и успешно справиться с первыми шестью задачами. При этом он не затягивает свой доклад, отпускает людей пораньше, то есть оставляет довольными даже тех, кто пришел по причинам 7 или 8.

Многие рассказывают на конференции о себе: о том, как здорово они руководят компаниями, управляют коллективом, получают степени или пишут книги — то есть приводят доказательства, что делают что-то

полезное для окружающих. Если выступающие действительно настолько умны и талантливы, как это следует из их резюме, мы можем ожидать от них серьезного отношения к тем причинам, по которым люди и приходят их слушать. Но, поскольку они выступают на сцене, с микрофоном в руке, то просто позволяют себе быть в центре внимания, забывая о приоритетных обязанностях.

Иначе говоря, когда 100 человек слушают вас в течение часа, это значит, что они отдают вам 100 часов. И если вы не можете потратить на подготовку к выступлению 5 или 10 часов, в течение которых будете думать о них и о том, как четче изложить материал, что же можно сказать о вашем отношении ко времени своих слушателей? Это значит, что для вас 5 ваших часов гораздо важнее, чем чьи-то 100 часов. Это значит, что ваше самолюбие заслоняет от вас всю Солнечную систему. И нет никаких сомнений: подобное неуважение станет явным, как только вы выйдете на сцену.

В феврале 2009 года я слушал известного руководителя компании, выступающего на крупной конференции перед несколькими сотнями зрителей. Несколько минут он стоял, молча перебирая бумаги, а затем признался, что запутался в собственных записях*. Это произошло потому, что он перестал в них заглядывать всего за несколько минут до выхода на сцену; спикер очень волновался и извинялся, обещая, что больше никогда так не сделает. Он обнаружил (и тут же поведал об этом аудитории), что невозможно следовать подготовленному тексту и при этом импровизировать. Его выступление длилось 20 минут. То есть если бы до выхода на сцену он потратил хотя бы 20 минут на подготовку, то уже знал бы, что так строить выступление невозможно. Этот руководитель мог бы самостоятельно определить, какие пункты хотел бы осветить, и не заставлял слушателей (заплативших деньги!) помогать ему в этом.

* Нет ничего плохого том, чтобы иметь при себе какие-то записи или упомянуть их, если при этом вы хорошо говорите.

Пришедшие на лекцию готовы многое простить. Они хотят, чтобы оратор выступил хорошо, поэтому не замечают мелкие огрехи. Но можно ли простить спикера, который не продумал как следует план выступления, сознательно игнорируя собственный материал, и в результате запутался? Во многих профессиях такая неподготовленность неприемлема. Представьте, если бы врач остановился посреди операции на мозге и попросил вас напомнить ему цель хирургического вмешательства. Если вы не понимаете, зачем вышли на сцену, слушатели не помогут.

В похожих случаях ораторы говорят, что человек «ест микрофон». Это ситуация, когда пришедшие теряют уверенность в том, что оратор удовлетворяет их потребности, и перестают слушать. Этого никогда не происходит из-за ошибок в тексте, неудачных слайдов или даже если лектор ненадолго сбивается с мысли. Это случается, когда выступающий сильно отклоняется от темы, интересной аудитории. Именно в такой момент зрители начинают дремать, раскладывать пасьянс на мобильном телефоне или просто уходят — они понимают, что могут потратить свое время с большей пользой.

Когда «микрофон ест» дурак — это нормально. Но если интересный и умный человек, которому есть чем поделиться, не может удержать внимание публики — это трагедия. Всегда жаль, если спикер терпит неудачу из-за того, что плохо подготовился. В тот день к нему пришли тысяча человек с разными потребностями и идеями, готовые его слушать, но энергия была растрачена впустую, потому что оратор забыл о своей аудитории. Я говорю даже не столько о репетиции выступления. Да, репетировать важно, но недостаточно, если человек тратит на это несколько часов и все равно презентует из рук вон плохо. Цель — с пользой потратить время для подготовки, чтобы выработать четкую позицию и удовлетворить потребности большинства, несмотря на все ошибки, которые могут произойти за время пребывания на сцене.

Чтобы хорошо подготовиться, нужно выполнить четыре пункта.

1. **Четко определите свою позицию в теме выступления.** Все доклады и презентации отражают определенную точку зрения; важно понимать, что именно вы хотите донести до публики. Если вы не настолько погружены в тему, чтобы сформировать свое мнение, решите эту проблему до выступления. Даже если скажете: «Вот пять моментов, которые мне нравятся», — это уже будет четкой позицией. Это одновременно означает, что есть много других моментов, которые вам не нравятся. Не имея четкой позиции, вы скажете: «Это все, что я знаю и что смог втиснуть в отведенное мне время, но, поскольку я не в курсе, насколько вам это интересно, или же что бы я сказал, будь у меня меньше времени, вы получаете непродуманную кучу разного мусора, который невозможно нормально преподнести и в котором трудно разобраться». При виде скушающего оратора хочется спросить: «О чем вы на самом деле хотите сказать?» или «На какую тему хотели выступить?». Почему-то мне всегда кажется, будто спикер думает, что ему не позволили говорить на ту тему, которая интересна пришедшим.
2. **Хорошо подумайте о конкретной аудитории.** Узнайте, зачем пришли эти люди, чего хотят, что уже знают, сторонниками каких теорий являются и как, по их мнению, изменится их жизнь после вашего выступления. Если у вас нет времени, чтобы изучить предмет, изучите хотя бы публику. Даже если вы очень мало знаете о предмете, может оказаться, что вы все равно знаете о нем больше, нежели слушатели.
3. **Изложите ваши основные идеи максимально кратко.** Если на выражение вашей точки зрения уходит 10 минут, тут что-то не так. Идеи — это основные утверждения, а аргументы — то, что помогает их обосновать. Каждая идея должна быть сформулирована одним

коротким и интересным предложением. Аргументы могут быть длинными, но люди должны понимать, какой довод к какой мысли относится. Неважная презентация — та, в которой четко выражены идеи, но приведены скучные и невнятные аргументы. А откровенно плохая презентация — та, из которой непонятны даже идеи.

4. **Продумайте, какие у знающей и заинтересованной публики могут быть контраргументы.** Если не можете придумать ни одного разумного контрдовода своим идеям, значит, они никуда не годятся. Скажем, если вы делаете презентацию о том, почему людям следует есть больше сыра, то должны хотя бы поинтересоваться, почему Американское антисырное общество* рекомендует есть меньше сыра.

Самый быстрый способ сделать так, чтобы презентация соответствовала всем этим пунктам, — начать с хорошего, уверенного названия. На эти несколько слов почти не обращают внимания, но они всегда первые на слайдах. И если вы выступаете на большом мероприятии (конференции) с большим количеством докладчиков, то именно по названию люди определяют, хотят они прийти на ваше выступление или нет. Большинство ораторов дают презентациям скучные, унылые наименования — это яркий пример катастрофы, связанной с упущенными возможностями. Название делит Вселенную на две части: одна — то, о чем вы скажете, а вторая — о чем умолчите. Есть миллионы способов придумать название, и большинство из них банальные. Если вы не в силах придумать интересный способ подчеркнуть в названии заданную тему, шансы на то, что в вашем выступлении будет что-то полезное, очень малы. Если бы у вас был только один пункт плана, одна идея, то какая? Именно это и должно быть в названии.

* Такой организации не существует, поэтому не тратьте время на поиски в интернете. Или же, если вы ненавидите сыр, самое время основать такое общество.

Даже если приходится использовать скучное название, потому что так требует руководитель, не нужно использовать его в самом начале. Найдете хорошее наименование, которое, на ваш взгляд, соответствует тому, что аудитория хочет услышать, или четко выражает то, что вы хотите сказать. Организационные презентации о состоянии дел, на которых люди рассказывают о своей работе, вообще трагедия. Каждый сотрудник терпеть не может скучный стиль изложения других, но никто не пытается сделать лучше. Если вы назвали свою лекцию, скажем, «Сильные и слабые стороны нашей работы и что с этим делать», то ее осмысленность и значимость в целом резко возрастут.

Приведу пример. Допустим, я согласился выступить на тему «Творческий подход для начинающих». Так я сделал первый шаг к провалу. Откуда я могу знать, что начинающему нужно знать о творческом подходе? Нужно ли аудитории знать сразу всё? Если да, то это будет скучно и займет уйму времени. Хорошая лекция никогда не дает исчерпывающей информации, это не тот формат. С тем же успехом я мог читать словарь шесть часов подряд. Люди хотят внезапного озарения, ждут неожиданного подхода. И истинный оратор или преподаватель обязательно его найдет.

Неплохими названиями были бы «Как творчески подойти к скучной работе» или «Зеленые яйца и мозговой штурм: как раскрыть творческие способности, читая Доктора Сьюза»*. Даже если бы я использовал до смерти избитые выражения, вроде «Как развить творческие способности за пять минут в день», то уже через минуту после начала работы над презентацией знал бы, какой смысл в этом для аудитории. Я очень четко определил бы, о чем буду говорить, а о чем нет. Таким образом любой оратор может настроиться на успех, независимо от темы. Если

* Доктор Сюз (Теодор Газель, 1904–1991) — американский детский писатель и мультипликатор. Известные книги: «Хроники бутербродной войны», «Как Гринч украл Рождество» и «Зеленые яйца и ветчина». Последняя создана на спор с издателем, что возможно написать произведение всего из 50 разных слов. *Прим. перев.*

разделить идею на интересные элементы, каждый из которых имеет свои особенности, будет легче думать над ними, вы получите больше удовольствия, и это с высокой вероятностью понравится и тем, кто придет вас послушать.

Тем не менее ораторы не любят интересные названия, потому что... даже не знаю почему. В какой-то степени так выражается их страх перед выступлениями. Видимо, защитная реакция настолько сильна, что они снова выбирают старые, «проверенные» способы, которые уже миллион раз усыпляли публику. Они сгребают в кучу все мыслимые и немыслимые факты, специальные словечки и схемы и при этом даже не пытаются что-то объяснить (надеясь таким образом отбить желание у слушателя задавать адекватные вопросы). Возьмем, например, доклад, который называется «Управление факторами риска. Вводный курс». Тот, кто еще не забыл учебу в вузе, знает, что вводные курсы всегда очень скучные. Чаще всего они усыпляют студентов, а не увлекают их. Хуже того, эти курсы посещают потому, что так нужно, а не потому, что хочется. Называя презентацию «<Тема>. Вводный курс» и надеясь, что это привлечет внимание, вы упускаете из виду известную истину: вводный курс — это скучно.

Посмотрите на простое название «Пять основных вопросов и ответов об X». Убежден, что можно найти достаточно образованного человека, отправить его в какую угодно компанию с заданием сделать презентацию на эту тему, и он отлично справится. Даже если он ничего не знает про X, он может побеседовать с соответствующей аудиторией, узнать распространенные вопросы, найти ответы хороших специалистов в компании и сделать на их основе презентацию. Всегда есть возможность провести исследование с людьми, которые с большой вероятностью придут на выступление, и таким способом определить, в каком направлении нужно двигаться. Причем сделать это, основываясь на фактах, а не на своих догадках. Если вы воспринимаете презентацию как продукт, то исследование

потребностей клиентов имеет смысл. Нет закона, который запрещал бы изучать позиции тех, кто, по вашему мнению, придет на выступление и для кого вы хотите подготовить интересный материал.

Можете стащить одно из предложенных ниже названий, и это будет первый шаг к хорошей презентации:

- Пять основных проблем с <напишите, с чем> и как их решить.
- Почему <напишите что> не работает и что с этим делать.
- Какие ошибки я допустил в <напишите в чем> и чему научился.
- Часто задаваемые вопросы о <напишите о чем> и лучшие ответы на них.
- Вся правда о <напишите о чем> и чем это может помочь вам.
- Ловкие приемы и быстрые способы работы с <напишите с чем>, известные только экспертам.
- Пять преимуществ, которые вы получите, дав мне <напишите что>.
- Почему <напишите что> навсегда изменит вашу жизнь — бесплатно и прямо сейчас.

Дав презентации интересное название, вы всегда сможете подобрать интересные тезисы, даже если не уверены, что идеально разбираетесь в предмете. Устройте мозговой штурм — набросайте все идеи (даже совсем странные или сырые), что приходят вам в голову по данной теме.

Представьте, что для презентации я выбрал название «Как сыр спасет вашу жизнь». (Да, мысль странная, и, если честно, я никогда не думал о сыре в таком ключе. На этом примере я хочу просто показать вам, что, даже не проводя серьезных исследований, с помощью мозгового штурма можно найти зацепки для интересной презентации.) Мой список выглядел бы как-то так:

- Сыр — это вкусно. (Кто не любит сыр? Мой дядя его ненавидит. Как можно узнать в процентах, сколько людей вообще не любят сыр?)

- У него есть ужасно смешные названия («Хаварти», «Мюнстер» и «Манчего»!).
- Сыровар. Тоже смешное слово.
- В нем много кальция и витаминов. (Это правда? А как насчет жирности?)
- Люди должны получать удовольствие от еды и от жизни... Гедонизм — хорошая тема. (Кто-нибудь когда-нибудь умирал от сыра? Были ли смертельные случаи, связанные с сыром? Смертельный сыр? Почему в швейцарском сыре дырки? Швейцарский сыр с виду похож на терку для сыра, и это странно. Что случится, если натереть швейцарский сыр? Вряд ли из этого выйдет что-то хорошее. Нужно проверить.)
- Знаешь о сыре — знаешь о еде. (Хотя далеко не все могут себе позволить кататься как сыр в масле. Кстати, когда стали использовать это выражение, имея в виду богатую жизнь?)
- Американский сыр — это жалкая пародия. Ну кому могла прийти в голову идея сделать сыр Velveeta? Вельвет и еда несовместимы. А этот непонятный, похожий на пластик, желтый крем, который подают к чипсам в кинотеатрах?
- Макароны с сыром. Почему это блюдо так популярно в США? Было ли оно, кстати, так же популярно до появления компании Kraft*? Почему никого не раздражает, что у нее монополия на продажу макарон с сыром?
- Как насчет непереносимости лактозы? Что я скажу людям с этой проблемой?
- Можно ли заказать хороший сыр через интернет? Есть ли интернет-ресурсы для любителей сыра, где написано, как это сделать?

* Kraft Foods — второй в мире по величине (после Nestlé) концерн по производству упакованных продуктов питания. Назван в честь основателя Джеймса Крафта.
Прим. перев.

Название и список основных идей — уже неплохая заготовка: тут примерно понятно, о чем можно рассказать и на чем остановиться. Покажите его коллегам, друзьям и даже потенциальным слушателям и спросите: как можно улучшить этот перечень? Если у вас нет друзей, а на работе вас все ненавидят, обратитесь к интернету. Дополните список новыми вопросами и идеями. Не думайте сейчас о том, что с какими-то пунктами вы совершенно не согласны; не пытайтесь определить, что именно рассказать по ним, как ответить на вопросы. Просто напишите большой, длинный и, главное, интересный перечень: 12 пунктов — уже хорошо, 15 — просто отлично, а 20 — вы рок-звезда! Но в любом случае отложите его в сторону, похвалите себя и выпейте пива. Да, именно, пойдите и сделайте что-то, никак не связанное с выступлением или списком.

Звучит странно, тем более что у вас, скорее всего, еще не готовы слайды и вы слишком долго ждали этой главы (в этом случае вы тем более должны переключиться с чтения на пиво). Но если вы хотите, чтобы выступление прошло хорошо, вам нужно на какое-то время перестать о нем думать. Пусть список «отлежится». После этого вы сможете посмотреть на него свежим взглядом и отнестись критически. Оценивайте его не как человек, гордый тем, что придумал так много пунктов, а как более умный и менее терпеливый будущий слушатель. Пересмотрите некоторые пункты, дополните и повторите все сначала.

В конце концов, перепишите список так, чтобы вопросы шли сверху вниз в порядке вашей в них уверенности. Вначале должны идти пункты, в которых вы уверены больше всего. Можете обнаружить взаимоисключающие идеи или, наоборот, что одно утверждение вытекает из другого. Вероятно, вам захочется изменить название — ничего страшного, сделайте это. Теперь вы знаете о теме выступления гораздо больше, чем изначально, поэтому понятно, что вам хочется отразить это в названии.

Приложив достаточно усилий, вы получите список из пяти интересных, полезных и логически выстроенных пунктов, а также из нескольких

запутанных, криво сформулированных и сырых идей. Если разница в качестве между хорошими и недодуманными рубриками четко видна, прочертите линию, разделив намеченное на две части. Если говорить о моем дурацком примере с презентацией на тему «Как сыр спасет вашу жизнь», то перечень выглядел бы так:

1. Сыр универсален. (Он появился примерно 4000 лет назад. Это натуральный органический продукт. Есть ли какие-то культуры, где не едят сыр? А где не пьют молока?)
 2. В Америке у сыра плохая история и неважная репутация. (К жалким пародиям на этот продукт относятся Velveeta, «Американский сыр» и нечто странное, похожее на пластик или краску, но уж точно не на сыр, которое подают к чипсам в кинотеатре. Как это случилось? Может, существует теория сырного заговора?)
 3. Существует очень много видов сыров (более 5000 способов употребления в пищу, несметное количество* разных вкусов, твердые/мягкие и т. д.).
 4. Сыровары — знатоки своего дела и могут подобрать подходящий сыр к любому блюду. (Повезло, если вы любите вино: так у вас гораздо больше возможностей подбирать сочетания и пробовать новые вкусы.)
 5. Движение за неспешное питание «Слоу Фуд»: люди, которые едят медленнее, меньше подвержены стрессу и дольше живут. Сыр может в этом помочь: его можно долго смаковать, растягивая удовольствие.
-
6. Сыр вкусен! (Кто не любит сыр? Что не так с этими людьми?)
 7. У него есть ужасно смешные названия («Хаварти», «Мюнстер» и «Манчего»!).

* Мой друг и очень прилежный редактор Марло Шиффер настаивает, чтобы я не давал ложной информации относительно несметного количества. Согласно данным на сайте <http://cheese.com>, пока известно 1829 разных видов сыра.

8. Знаешь о сыре — знаешь о еде.
9. Макароны с сыром. Почему это блюдо так популярно в США? Было ли оно, кстати, так же популярно до появления компании Kraft?
10. Можно ли заказать хороший сыр через интернет? Есть ли интернет-ресурсы для любителей сыра, где написано, как это сделать?

С таким простым планом все пойдет как по маслу. Это основные идеи, которые помогут довершить остальное. Теперь вам просто не удастся «съесть микрофон». Какие бы ни были слайды, картинки или ролики, у вас есть четкая структура того, что вы делаете и зачем. По мере выступления план может меняться, но все равно есть главные идеи, о которых вы сможете говорить. И если во время презентации вы сбились, разрядился ноутбук или перестали читаться записи, вернитесь к плану. Вы в любом случае сможете сказать что-нибудь ценное, просто пробежав его глазами.

Некоторые сознательно отказываются от плана, кажущегося им громоздким, нетехнологичным и старомодным, поскольку он ограничивает возможности списка своей двухмерной структурой. Они считают, что гораздо круче использовать более свободные способы, например, майнд-карты или раскадровку. Такие вещи хорошо описаны в книгах Гарра Рейнольдса «Презентация в стиле дзен»^{*} и Нэнси Дуарте «Slide:ology. Искусство создания выдающихся презентаций»^{**}. Попробуйте разные способы, чтобы понять, какое творческое решение подходит вам лучше всего.

Как бы там ни было, у вас должен быть план из основных моментов, на которых вы будете останавливаться в выступлении, и вот почему: любая презентация — повествование, а оно, в свою очередь, — последовательность идей. Даже если ваши тезисы подкреплены картинками, историями

^{*} Рейнольдс Г. Презентация в стиле дзен. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. *Прим. ред.*

^{**} Дуарте Н. Slide:ology. Искусство создания выдающихся презентаций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. *Прим. ред.*

или небольшим кукольным спектаклем, они должны быть связаны друг с другом в повествовании, чтобы обеспечивать какой-то результат для аудитории. И этот рассказ должен отражать мысль, которую вы вложили в название. Схема, изложенная в предыдущем примере, может считаться самой простой структурой повествования, с которой легче всего работать. Ее нетрудно запомнить. Вы даже можете использовать ее в слайдах, показывая аудитории план по мере выступления*.

И даже если вы почти сутки делали красивую презентацию, а после второго слайда кто-то из первого ряда схватит ваш ноутбук и убежит, вы сможете опереться на план. Выступление не будет идеальным, но довольно неплохим. Намного сложнее опираться на майнд-карты, раскладовку или что-то еще, если, применяя эти приемы, вы не пришли к единому, простому плану.

Чтобы лучше донести до слушателя свою мысль, я обычно показываю слайды или короткие ролики, но, если что-то не работает, никогда не расстраиваюсь. Поскольку я тщательно продумал все пункты, я все равно донесу информацию до аудитории, пусть даже не в том виде, в котором планировал. Если я свободно владею темой, легко расскажу все эти истории слушателям в естественной манере. Фактически, тщательно работая над четким планом, я составляю три версии выступления: блиц-презентация (название), пятиминутный вариант (с изложением каждого пункта плана и кратким пояснением) и полная версия (со слайдами, роликами и всем остальным, чтобы дать больше информации по каждому пункту).

Неудивительно, что выступающие без слайдов ораторы используют простые планы или небольшие списки, чтобы держать перед глазами все, о чем хотят сказать. У Марка Твена, Уинстона Черчилля и Франклина Рузвельта всегда была с собой небольшая схема речи из пяти или шести

* Недостаток такого откровения состоит в том, что вы теряете элемент неожиданности, а это полезно при создании интересных рассказов. Однако взамен вы получаете ясность и доверие, и это стоит того.

пунктов, где на каждый часто было написано всего по паре слов. Это помогало им припоминать текст во время часового выступления. Если вы хорошенько все продумаете, то все, чего потребует ваш мозг, — небольшой перечень, и ваша речь польется сама собой (рис. 5.1).

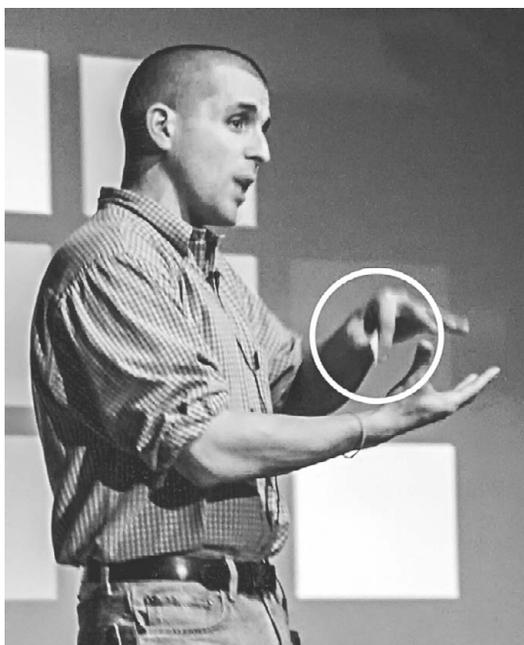


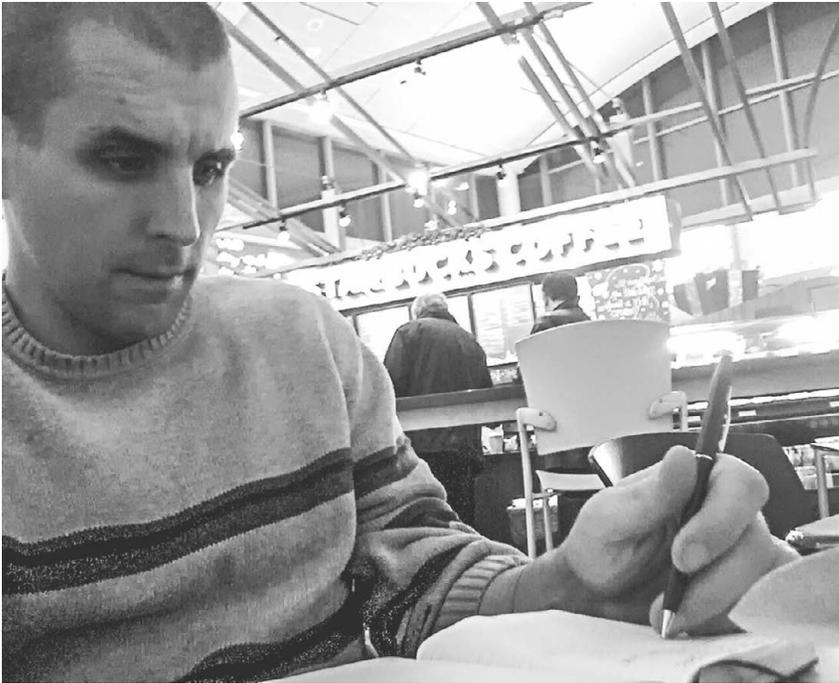
Рис. 5.1. Это не полицейский снимок. Когда я выступаю без слайдов, как было на конференции Ignite! в Сиэтле (2006), часто пользуюсь стикерами, на которых пишу план из пяти пунктов

Если вы выберете удачное название и хорошо разберетесь в теме, то вам (прямо как Линкольну) не придется усердно работать, чтобы сказать все то, чего слушатели ожидают от вас услышать. И конечно, если вы такой же блестящий оратор, как Линкольн, то сможете даже обойтись без интересного заголовка. Геттисбергская речь называется так просто потому, что Линкольн не думал над названием (видимо, какой-то историк

решил: «Ладно, поскольку он был в Геттисберге и выступил там с речью, значит...»). Но не забывайте, что он был президентом США и мог заполнить любую аудиторию, какую хотел. Пока вы недостаточно известны, чтобы люди приходили, просто услышав ваше имя или ожидая увидеть на сцене человека в каком-нибудь невыносимом костюме, принимайтесь за работу. Чем больше вы приложите усилий, чтобы сделать основные идеи понятными, тем легче станет все остальное, из чего состоит выступление.

НЕОЖИДАННЫЕ ФОТОГРАФИИ

Очень много интересного происходит там, где не достает свет рампы. Но на большинстве снимков ораторы стоят посреди сцены. Дальше вы увидите несколько страниц с фотографиями и историями про них, которые, думаю, покажутся вам интересными.



Эта фотография сделана в кафе Starbucks, и она показывает, что значит ездить на выступления и по пути застревать в неинтересных местах. Когда рок-группа ездит на гастроли, то в переезде от места к месту нет никакой романтики. Даже когда музыкантов приглашают в потрясающий город, например, в Москву или Токио, больше всего времени ребята проводят в унылых местах, которые нельзя миновать на пути к интересным. У поездок в одиночестве есть свои плюсы, но ожидание в пустом аэропорту не входит в их число.

На фото 6:30 утра, и я в Международном аэропорту Ванкувера жду рейс в 7:30 домой. Так рано открыт только Starbucks. Я пытался немного поработать, потому что больше заняться было нечем. Если приглядитесь, то увидите, что я уже нарисовал несколько исключительно бесполезных каракулей.

Однако путешествия — отличный способ задать себе новые вопросы, поэтому в поездках я часто пишу. На фото видно, что моя излюбленная технология — использование записных книжек Moleskine. У меня всегда есть с собой блокнот, когда я выхожу из дома, а возле стола дома лежат записные книжки, куда я записываю свои идеи. Я их перелистываю время от времени, когда мне кажется, что нечего сказать.



Подготовка дается гораздо труднее, чем собственно выступление. Сцена и кафедра редко оборудованы так, как на этой фотографии в основном кампусе компании Microsoft: здесь можно управлять светом, есть нагрудный микрофон и два микрофона для слушателей. В нижнем левом углу кафедры лежат пенал с карандашами, листочки Post-It и другие полезные штуки, о которых спикеры часто вспоминают в последнюю минуту.

Некоторые работники техподдержки — настоящие профессионалы, они так тщательно проверяют и настраивают аудио- и видеотехнику, будто это Карнеги-холл, и все работает отменно. Но это бывает далеко не везде, и в большинстве помещений приходится тратить немного времени, чтобы разобраться, что к чему. Процесс подготовки всегда вызывает у меня паранюю, и поэтому я предпочитаю использовать собственный ноутбук. Если он разрядится, винить я смогу только себя. И это лучше, чем полагаться на технического работника, которого я в первый раз вижу, которого, вполне возможно, приняли на работу только вчера и который понимает гораздо меньше, чем я.



Несколько лет я проводил экскурсии по архитектурным памятникам Нью-Йорка. Это тоже вид выступлений, правда, сопряженный с дополнительными трудностями. Постоянно перебивающие вас почемучки всегда неприятны, но одно дело, когда вы находитесь в зале, и совсем другое — на улице, где есть и другие отвлекающие факторы — такси, автобусы, бродяги и заблудившиеся туристы (считающие, что их гид — вы). Поверьте, после такого опыта работать в обычных аудиториях станет гораздо легче.

Если вы смогли без слайдов и микрофона более 30 секунд удержать внимание людей, находясь на площади Таймс-сквер (она на фото выше), значит, вы все делаете правильно. И если подсчитаете, сколько человек слушают меня (я в центре), а сколько отвлекаются, то поймете, что я добился неплохого результата.



Даже когда я выступаю здорово, все равно находятся люди, которые делают что угодно, но только не слушают меня. Я не могу их за это винить, такова человеческая натура.

Посмотрите, какой я маленький, если взглянуть на меня глазами этого парня. Мне трудно состязаться с милой девчонкой в соседнем ряду или монитором у него перед глазами. Поэтому перед началом выступления посидите на галерке и напомните себе, сколько нужно потратить энергии, чтобы не выглядеть на сцене как зомби.



В 2007 году мне написала женщина, обнаружившая несколько опечаток в эссе у меня на сайте. В качестве благодарности я предложил ей отправить копию одной из своих книг. Она отказалась, сказав, что живет в Австралии, и это довольно далеко. Ха! Через месяц я собирался посетить эту прекрасную страну с лекцией и мог сам привезти ей экземпляр. Выяснилось, что она должна прийти на конференцию, где я собирался выступать. Проблема была в том, что из-за ее застенчивости найти ее было бы трудно. Я попросил женщину не беспокоиться, поскольку у меня есть свои способы решить эту проблему.

Что я придумал? В начале выступления на открытии конференции рассказал эту историю, и аудитория отреагировала бурными аплодисментами. Улыбаясь, женщина подошла к сцене, и я смог вручить ей книгу.



Меня регулярно приглашают в разные страны, причем часто в качестве почетного гостя. Иногда я встречаюсь с известными и интересными людьми, а после основного мероприятия посещаю закрытые вечеринки и ужины. Но чаще всего моя ночная жизнь выглядит примерно так, как на этой фотографии (только вид из окна меняется).

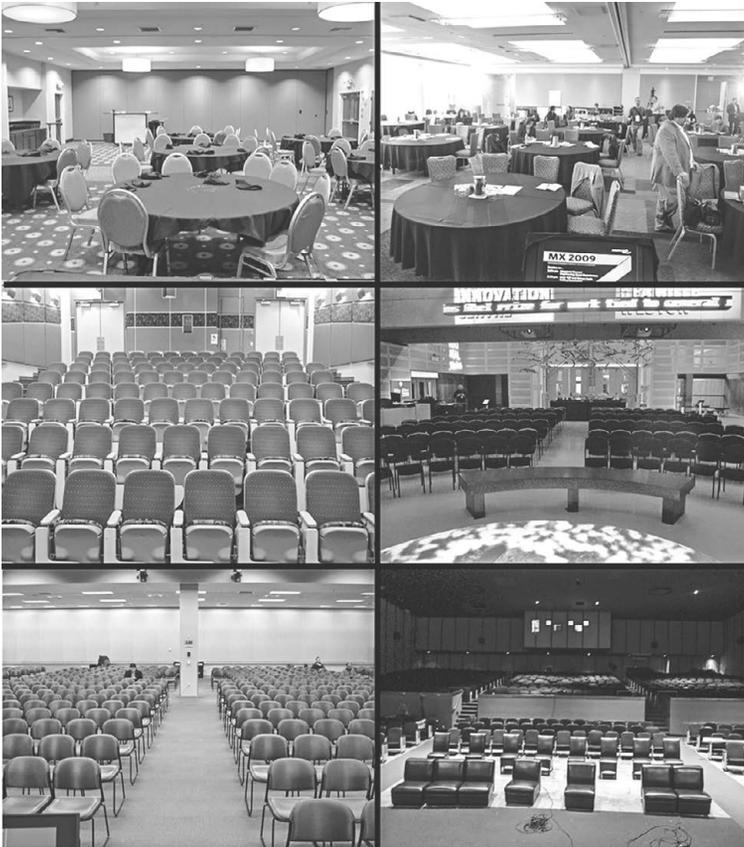
В тот день в Чикаго боги путешествий смилостивились надо мной. Заселившись в 614-й номер «люкс» в отеле «Монако» и прочитав отличную лекцию в Университете Де Поля, я спрятался от холодного, дождливого февральского вечера: прекрасно поужинал и выпил вина с другом Фитцем. Прямо посреди бурной поездки в любимый город, сидя на подоконнике в комнате (именно так, как на фотографии), я написал большую часть главы 3. В качестве развлечения наблюдал за полицейскими, которые в 1:15 ночи арестовывали пьяного воришку в магазинчике через улицу, где час назад я купил себе поесть.



Когда вы избавляетесь от шелухи в виде слайдов и раздаточных материалов, выступление становится душевным и живым. На протяжении уже тысячи лет оратор — это просто человек со своими мыслями. Есть причины, почему очень немногие юмористы и комики используют слайды и реквизит: все это мешает установить доверительные отношения со слушателями. Именно поэтому мне нравятся форматы «печа-куча»* и Ignite! («Зажигай!»). Там совсем другие правила: пять-шесть минут на выступление, автоматический показ слайдов или их отсутствие. Это заставляет оратора рисковать: он становится уязвимее, и его в этом случае, безусловно, интереснее слушать. А еще это заставляет его выбросить из презентации всю чушь.

Эта фотография была сделана на конференции Gnomedex'08 в Сиэтле во время секции Ignite! В тот день я не очень хорошо выступил, но опыт речи в новом формате или на новые темы всегда полезен.

* Печа-куча (от яп. «болтовня») — форма проведения вечеринок с представлением докладов и презентаций, специально ограниченных по форме и продолжительности. Выступающий делает доклад-презентацию из 20 слайдов, каждый демонстрируется 20 секунд, после чего автоматически сменяется на следующий. Таким образом продолжительность доклада ограничена 6 минутами 40 секундами или 6 минутами. После каждой презентации делается перерыв для обмена идеями. *Прим. перев.*



Большие пустые комнаты деморализуют. Они похожи на кладбища. Я никогда не знаю, сколько человек придет на выступление, и получается, чем больше помещение, тем выше ставки. Когда я прихожу, в зале всегда пусто. Там только я, технический персонал (обычно мужчины) и, если повезет, организатор, который помогает устроиться.

Интересно, насколько различаются виды с кафедры в зависимости от аудитории. Иногда между мной и первым рядом почти 6 метров. Я сделал эти фотографии, чтобы вы поняли, как выглядит помещение, когда я на сцене.



Это те же помещения, что на предыдущей фотографии, только теперь там полно народу. Я сказал слушателям, что, если они встанут и сделают счастливые лица, я напечатаю их фотографии в книге. И сдержал слово.

Помещения для выступления, слева направо сверху вниз: IAAP (International Association of Administrative Professionals — Международная ассоциация специалистов по административным вопросам), Беллвью, штат Вашингтон;

Конференция МХ, организованная Adaptive Path, Сан-Франциско,
Калифорния;

Конференция UX в компании RIM, Ватерлоо;

T4G @ Научный центр в Торонто;

Корпорация Microsoft, Редмонд;

Конференция Ignite! в Сиэтле, театр King Cat Theater.





ГЛАВА 6

СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ЛЮДИ
ПЕРЕСТАЛИ СКУЧАТЬ, — ЭТО НАУКА

Перед началом любого фильма, симфонического концерта или лекции наступает момент, когда стихают разговоры и перешептывания, и зал замирает. Зрители одновременно погружаются в ожидание того, что же будет происходить на сцене или экране. Наступает затишье, и в этот самый момент, по сути, и рождается аудитория. Двести очень разных человек со своими интересами и мыслями становятся одним целым и направляют свое внимание на сцену. И самое интересное и странное — аудитория целиком отдается на откуп неизвестному. Никто из присутствующих не видел до этого фильм, никто из них не слышал лекции и не был на спектакле. Это своего рода удивительный акт уважения и надежды. В мире не так много причин, которые могут заставить полный зал замолчать, и начало представления — одна из них.

Когда это происходит, у меня по телу пробегают мурашки, даже если я (как случилось на прошлой неделе) просто сижу в заднем ряду кинотеатра, собираясь посмотреть безнадежно глупый боевик «Адреналин: Высокое напряжение». В тот момент, когда рекламные трейлеры уже закончились, а титры еще не начались, я слышу, как люди умолкают и готовятся к чему-то необыкновенному, и испытываю благоговейный трепет. Однажды я нарушил тишину. Из моих рук выскользнул пакетик с M&Ms и драже раскатились по полу. Звук от ударов, издаваемый орехами, пока они катились по проходу до переднего ряда, эхом отозвались в ушах раздраженной публики. Это было грубым нарушением, и я сильно смутился. Мое смущение, вызванное реакцией остальных зрителей, показывает, насколько эта тишина особенная и как легко ее нарушить.

Выходя на сцену, я знаю, что этот особенный момент — единственный, когда я могу удержать внимание всей аудитории. И этот момент тишины останется самым мощным (разумеется, если посреди выступления на сцену с грохотом не приземлится летающая тарелка с пришельцами). Успех моего выступления во многом зависит от того, как я использую силу момента. Но не менее, а возможно, и более важно другое: как я удержу внимание людей после того, как пройдет момент тишины? Существует ли простой способ посчитать, какой процент аудитории слушает меня? 70%? 50%? 1? Даже если 70% — то есть довольно много, — сколько из них понимает, о чем я говорю? Этого никто не знает. Но те, кто не обращает на меня внимания, не получают никакой пользы от моего выступления. А чтобы принести пользу, я стараюсь удержать внимание как можно большего количества пришедших.

Мудрость проста: никто не в силах претендовать на безраздельное внимание аудитории. Это невозможно. Как часто друзья и коллеги сосредоточиваются на вас и ваших проблемах? Или лучше так: как часто вы полностью отдаете энергию и интерес кому-то другому? Вариант, когда супруг рассказывает о прошедшем рабочем дне, а вы время от времени киваете, но при этом думаете о ближайшей телепередаче, не в счет. Получить более двух минут непрерывного внимания сейчас большая редкость. Электронная почта, Twitter и мобильные телефоны только ухудшили ситуацию, но на самом деле эта проблема существовала всегда. Наш вид выжил только за счет того, что миллионы лет мы охотились и работали, активно задействуя мышцы и мозг. Сидеть на месте и слушать, как кто-то бесконечно о чем-то бубнит — к сожалению, именно так проходит большинство лекций, — это катастрофически нерациональное использование внимания. Мы на генетическом уровне сопротивляемся скуке, наполняющей лекционный зал.

Нет ничего удивительного в том, что люди избегают презентаций. Никто, лежа на смертном одре, не сказал: «Ах, как жаль, что я не посетил

больше лекций!» Мы знаем, что лучший способ чему-то научиться — делать это, а на выступлении вы не делаете ничего, разве что сидите и смотрите перед собой (думаю, эти два умения у вас и так отлично развиты). И если мы все-таки не можем не пойти на лекцию, то выбираем ту, которая кажется нам наиболее интересной или развлекательной, и садимся в последние ряды, не забыв захватить заряженные на 100% гаджеты, чтобы спастись от скуки. Подумайте о том, что лекции за последние 200 лет почти не изменились — и как это необычно, учитывая, что мы живем в эпоху стремительных трансформаций. Если бы вы на машине времени перенесли зрителей из Геттисберга на ежегодное совещание к себе в компанию, то единственный вопрос, который они задали бы: почему так мало людей в шляпах?

Науку о внимании, о которой много написано, например, в книге Blink* Малкольма Гладуэлла, можно с тем же успехом расценивать как науку о скуке. Это удивительно продуктивный способ выразить отношение к тому, как оратор пытается удерживать интерес слушателей. Если вы можете предотвратить скуку и не делаете ничего, что ей способствует, то вы на правильном пути. Профессор Дональд Блай, проводя исследования для книги What's the Use of Lectures? («В чем смысл лекций?»), во время доклада надевал на студентов пульсометры и измерял динамику пульса на всем протяжении речи. Неудивительно, что пульс падал. Наивысшие показатели были в самом начале, в тот самый волшебный момент максимальной концентрации внимания, а затем постепенно снижались (см. рис. 6.1). Учитывая этот невеселый факт, легко понять, почему лекция, как правило, — надежный способ быстро заснуть. Когда мы просто сидим и ничего не делаем, тело погружается в состояние отдыха, а за телом следует и мозг.

* Гладуэлл М. Озарение: сила мгновенных решений. М.: Альпина Паблишер, 2009.
Прим. ред.

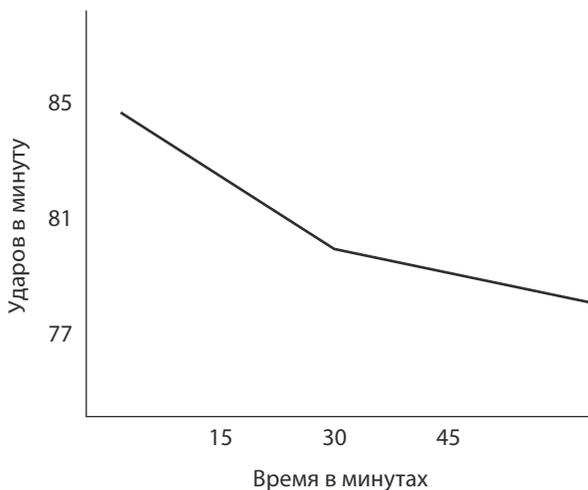


Рис. 6.1. Что происходит с вашим организмом, когда вы сидите на лекции.
Взято из книги Дональда Блая *What's the Use of Lectures?*

Джон Медина, молекулярный биолог и директор Центра изучения мозга при Тихоокеанском университете Сиэтла, уверен, что 10 минут — максимум, во время которого большинство людей способны удерживать внимание. В своей популярной книге «Правила мозга» Медина отводит целую главу объяснению трудностей, с которыми сталкиваются преподаватели, с помощью этой теории. При планировании лекций он сам всегда опирается на правило 10 минут: никогда не тратит больше времени на одну тему — а всю лекцию выстраивает так, чтобы темы были согласованы и точно оказались интересны аудитории. Если вы достаточно осведомлены о предпочтениях слушателей и соблюдаете правило 10 минут, скуку можно контролировать целый час.

Однако в числе 10 нет никакой магии. Спикеры могут владеть вниманием публики по 8, 12 или даже 45 минут, если знают, что делают, и понимают, как заинтересовать слушателей. Но большинство не знают. Вот почему лекции на TED — в наши дни наиболее популярной и уважаемой

конференции — длятся от 8 до 20 минут. На это довольно авторитетное и невероятно дорогое мероприятие, состоящее из лекций (билеты стоят 4000 долларов и выше), собираются великие умы планеты — Билл Гейтс, Эл Гор, Боно и сотни других руководителей компаний, политиков и гениев из разных сфер и выступают при этом максимум 20 минут. Они гораздо больше времени тратят на обед, чем на презентации. Такой формат заставляет оратора выделять самую суть, излагать ее сжато, по делу и убедительно. И даже если у них не получится удержать внимание слушателей, они будут на сцене довольно недолго и не успеют погрузить аудиторию в смертную скуку*. Ситкомы — формат, на котором на протяжении десятилетий совершенствуют приемы привлечения внимания зрителей, — находятся примерно в тех же временных рамках: серия идет полчаса и разделена на три части с помощью изрядного количества 30-секундных рекламных роликов.

Большинство лекций длится час по одной причине: нам нравятся аккуратные отрезки времени. Вы ужасно расстроитесь, если придется нанимать няню для ребенка, ехать куда-то, среди множества машин искать место для парковки — и все только это ради того, чтобы послушать пятнадцатиминутное выступление. Да вы вообще никуда не поедете. Время — это простой способ оценить пользу лекции, прежде чем за нее заплатить. И организаторам мероприятия гораздо удобнее отводить на презентации по часу или полтора. Довольно сложно найти и убедить выступить хотя бы одного достойного оратора (не говоря о том, чтобы помочь ему спланировать свой график и справиться с паническими атаками); а три или четыре оратора в час — явный перебор для устроителей. Часто люди жалуются, что из часовой лекции они почерпнули всего пару

* Удивительная популярность формата «печа-куча» и O'Reilly's Ignite!, состоящих из презентаций по 5–6 минут и предполагающих автоматическую смену слайдов, обусловлена в том числе и тем, что они спасают от длинных скучных лекций.

интересных вещей. Но придут ли они вообще, если предполагается всего 10-минутная речь?

К сожалению, причины, по которой лекции столь длинны, к ним самим не имеют никакого отношения. Это порождение культуры, способ оптимизации при организации мероприятий, следующих одно за другим, а также нежелание меняться. И это означает, что ораторы и впредь будут выступать дольше, чем слушатели смогут выдержать. Но самое циничное в этом абзаце о безысходности — скажем так, вишенка на торте — заключается в том, что, даже если вы ограничите время выступления двадцатью минутами или же десятью, никто не гарантирует, что спикер потратит их с пользой. Если он настоящий олух, то его выступление покажется вам невыносимо длинным, сколько бы оно ни продолжалось.

Однако решение существует. Ответ на большинство вопросов, связанных с вниманием, один: **ВЛАСТЬ**.

Власть — забавное слово, особенно если вы пишете его жирным шрифтом или большими буквами, не имея никаких причин. Люди расстраиваются, когда узнают, что вы хотите больше власти, но я совершенно уверен: любому оратору она необходима. Знаю, что американцам нравится верить в демократию и даже в распределение власти, но любой специалист по политологии скажет, что формально США — республика. Мы очень неравномерно распределяем власть: у нас 100 сенаторов, 50 губернаторов и только один президент, и у каждого из них власти намного больше, чем у жителей, которых они представляют. Неравномерное распределение власти — залог эффективной работы. Именно это вам нужно, когда вы выступаете с лекцией. Если считаете, что в Америке сейчас дела идут не очень, то при реальной демократии и 300 миллионах жителей всё было бы намного хуже.

Говоря политическим языком, выступления — это даже не республика, а тирания. На сцене стоит один человек, лишь ему аплодируют, когда он туда поднимается, и только у него есть микрофон. Если бы инопланетяне

приземлились во время конференции TED, они, очевидно, приняли бы парня на сцене с микрофоном за верховного повелителя планеты. На протяжении большей части истории цивилизации ораторами были только вожди, короли и фараоны. Но только немногие спикеры используют огромный потенциал своей власти. Большинство настолько боятся сделать что-то необычное, что упускают контроль, на который рассчитывает аудитория.

ЗАДАЙТЕ ТЕМП

Самый простой способ использования власти — задать темп. Многие мечтают стать соло-гитаристом или вокалистом любимой группы, но настоящая власть всегда у тех, кто задает ритм. Именно они и определяют скорость, с которой все играют, — слишком быстро, медленно или, будем надеяться, так, как надо. Обычно это выпадает на долю ударника, который, как правило, сидит ближе к задней части сцены (отчасти потому, что у него самый громкий инструмент). В любой момент он может сбить всех остальных, перестав играть вообще или начав изо всех сил молотить по бас-барабану, и потрясающее соло на гитаре чудовищно быстро закончится. У гитариста нет способа взять верх и задать ритм ударнику, кроме как сломать о его голову свой «стратокастер»*.

Именно у ударника сосредоточена власть, как и у спикера с микрофоном. Оратор должен устанавливать темп для слушателя, если хочет заслужить его внимание. Даже самая затрапезная группа, играющая в дешевом баре, может заставить двигаться толпу, если будет четко

* «Стратокастер» (Fender Stratocaster, или Strat) — модель электрогитары, разработанной Джорджем Фуллертоном, Лео Фендером и Фредди Таваресом в 1954 году и выпускаемой до сих пор. Использовалась многими гитаристами, и поэтому ее можно услышать на многих исторических записях. Наряду с Gibson Les Paul, Gibson SG и Fender Telecaster это одна из самых известных и распространенных моделей электрогитар в мире. *Прим. ред.*

задавать ритм. Людям это нравится, мы любим ощущать согласованность. И единственный, кто может сделать это, — это стоящий на сцене человек, облеченный властью.

Я выступал в университетах и больших компаниях перед людьми гораздо умнее меня, которые за обедом умудряются поработать гораздо продуктивнее и изобретательнее, чем я в течение всего дня. Но тем не менее я способен сделать хорошую презентацию, задавая ритм, которому легко следовать. Могу сказать: «У меня есть полчаса и пять вопросов, по которым я хотел бы высказаться. Каждому вопросу я уделю пять минут, а в оставшееся время отвечу на ваши вопросы». На эту фразу уйдет около 10 секунд, но теперь я смогу удерживать внимание и дальше, потому что слушатели знают план. Они знают, какой будет темп. Если в какой-то момент отключатся от происходящего, замечтавшись о радушных привлекательных обитателях гавайских пляжей, а потом внезапно вернуться к реальности, то им должна прийти в голову мысль: «Ой, я совершенно отвлекся. О чем он сейчас? А, это третий вопрос из пяти, понятно». Даже самая внимательная публика периодически теряет нить речи, и моя задача сделать так, чтобы людям легко было вернуться в тему, когда они закончат считать ворон.

Как только вы завладели вниманием публики, кратко опишите, что ее ждет. Вы автоматически заработаете 10 дополнительных очков. Слушателей не особенно волнуют детали плана, если ему легко следовать и вы не слишком долго будете о нем рассказывать. Если прошла минута выступления, а вы еще не начали говорить по первому вопросу, значит, что-то не так. Не теряйте время, делая выводы и рассказывая предысторию («Впервые я прочитал о том-то и том-то там-то и там-то»). Им все равно. Людям почти никогда не нужно знать, как вы занялись тем, что сейчас делаете. Если они решили прийти на ваше выступление только после того, как прочли название презентации, описание и краткую биографию, значит, вполне вам доверяют. Начните с партии ударных.

Первая минута выступления — это трейлер к фильму: пусть он будет драматичным, захватывающим, дайте в нем все самое интересное, после чего вас захочется слушать.

Благодаря ритму рождается энергия. Любой танец, от линейных кантри до рэйва под действием экстази в три часа ночи, оправдывает устойчивый, пульсирующий ритм. Военные марши полностью строятся на ритме барабанов или скандировании «Левой, левой, левой». Но у большинства людей — даже танцоров и музыкантов — во время выступления напрочь отказывает чувство времени. Уберите ударника, который обеспечивает этот устойчивый ритм, и пульсирующая энергия, заряжающая танцоров и музыкантов, исчезнет. У выступающих нет на сцене человека, задающего темп, как нет и группы поддержки, чтобы идти в ногу. Если вы не обращаете внимания на ритм, слушатели скоро найдут другие ритмы, возникающие у них в голове.

Некоторые ораторы заявляют, что потратят пять минут на первый из пяти вопросов, но проходит полчаса, а они все еще говорят об этом вопросе и даже не понимают, что не выдержали обещанный темп. Не позволяйте себе так относиться к вашим милым, прекрасным слушателям, любящим вас всей душой. Позаботьтесь о них. Ударники репетируют с метрономом — это небольшое устройство, которое прекрасно отбивает ритм. Ваша задача намного проще: не нужно быть настолько точным, достаточно хотя бы приблизительно следовать поминутному плану. Репетируйте свое выступление, сверяясь с часами, и тренируйтесь до тех пор, пока не будете укладываться во временные рамки. Вы не узнаете, сколько времени займет описание каждого слайда, пока не потренируетесь. Хорошо, если в помещении, где вы выступаете, висят часы, но часто слишком много непредвиденных обстоятельств мешают вам корректировать план прямо по ходу. Запомните: если вы будете лениться репетировать, ваши слушатели будут лениться слушать.

УПРАВЛЯЙТЕ ВНИМАНИЕМ («НА ЧТО Я СМОТРЮ И ПОЧЕМУ?»)

Есть несколько вещей, которым человек с удовольствием уделяет внимание. Вот некоторые из них.

- То, что нам нравится есть.
- То, что может съесть нас самих.
- Проблемы, имеющие к нам отношение.
- Люди, которым мы сопереживаем.
- Темы, которые нас волнуют.
- Задачи, которые мы хотим решить.
- Яркие блестящие движущиеся предметы (см. рекламу автомобилей).
- Люди, с которыми нам хочется переспать (см. рекламу чего угодно).
- Разрушающиеся предметы (для мужчин).
- Красивые предметы (для женщин).
- Красивые разрушающиеся предметы (для мужчин и женщин).

Казалось бы, если оратор знает об этом, его задача сводится к тому, чтоб каждые пять-шесть минут упоминать одну из этих вещей — для того чтобы удерживать внимание аудитории. Но это не работает, поскольку слишком примитивно. Спикер, который трубит в рог и с которого каждую минуту спадают штаны, точно удержит внимание слушателей — примерно до тех пор, пока они не бросятся на него с кулаками. Люди понимают, когда ими манипулируют. Видеоролик, анекдот или картинка, не имеющие никакого отношения к теме выступления, не впечатлят аудиторию. Грамотно подобранные картинки стоят тысячи слов, но и они будут полезны только в том случае, если слушатели успеют понять их смысл — то есть их нужно показывать довольно продолжительное время. Если вы найдете естественные способы привлечь внимание к примерам, которые иллюстрируют вашу точку зрения, используйте их.

Самый простой прием — рассказать историю. Честно говоря, как только вы открываете рот, история уже начинается. Все виды коммуникации имеют начало, середину и конец. Лучший способ заполучить внимание — рассказывать о ситуациях (о реалиях другого мира), которые волнуют слушателей. Есть две причины, по которым ему может быть интересно: сама ситуация и тот, кто в ней оказался. Можно, конечно, привести скучный факт, не связанный с темой выступления: «В налоговой декларации есть пятая строка». А можно то же самое сказать иначе: «80% присутствующих здесь перепутали пятую и шестую строки, подавая последнюю налоговую декларацию. И эта ошибка обошлась вам в 500 долларов. Я расскажу, как ее избежать». Даже такая убопомрачительная тема, как заполнение документов для налоговой, становится интересной, если оратор думает и о проблеме, и о людях, которые с ней столкнулись. Если слушателям любопытна рассказанная вами история, они последуют за вами куда угодно. Хорошие рассказчики интуитивно это знают. Как написала Аннет Симмонс в книге «Сторителлинг: как использовать силу историй»:

Вы можете увлечь, соблазнить, воодушевить, обольстить или очаровать, но заставить слушать вы не сможете никогда. Приняв этот факт как данность, мы теперь сосредоточимся на том, что можно сделать. Мы можем возбудить в людях любопытство. Мы можем привлечь и удержать внимание окружающих, как это сделала учительница в истории о плохом слове. Чтобы повлиять, нужно завладеть чужим вниманием, упомянуть о том, что люди уже считают для себя важным, а затем увязать это важное с тем, что должны, по-вашему, люди увидеть, сделать или почувствовать. Этого легче добиться, если сначала рассказать историю, дать ей упасть на благодатную почву, а затем рисовать вокруг нее смысловые окружности ассоциаций*.

* Симмонс А. Сторителлинг: как использовать силу историй. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. С. 93. *Прим. ред.*

Если вы придумаете что-то необычное — например, будете показывать картинки, графики или ролики, исполнять ритуальные танцы или музыкальные пьесы, демонстрировать невероятные трюки с бензопилой — все, что только можно сделать на сцене, чтобы привлечь внимание, — подумайте, почему пришедшие должны на это смотреть? Плохие варианты ответов: вы думаете, что это круто; вы хотите выпендриться и показать свои навыки работы с бензопилой; или, что совсем непростительно, чувствуете себя обязанным заполнить отведенный вам временной интервал. Нужно найти что-то получше. Вот прекрасная причина: все эти трюки соответствуют истории, которую вы рассказываете. Помните, в чем суть и какую информацию аудитория получит от того, к чему вы привлекаете внимание. Постарайтесь сделать паузу в середине видеоклипа, чтобы подчеркнуть ключевые моменты, которые нужно увидеть или осознать. Если вы не можете четко сформулировать, какой смысл имеет то или иное действие и нужно ли оно вашим слушателям, исключите его из своего выступления. Лучше удерживать внимание публики в течение 10 минут и затем перейти к вопросам, чем целый час невнятно говорить о заурядных вещах.

ИГРАЙТЕ РОЛЬ: ВЫ — ЗВЕЗДА

У людей всегда есть какие-то ожидания. Если они идут в модный ресторан, то надеются на качественный сервис и высокомерного официанта, над которым можно посмеяться. Если смотрят боевик, то ждут взрывов, нарушающих законы физики, и нестыковок в сюжете. А если они отдают вам час своего времени, то предполагают, что вы уверены в своих словах и поведении. Если вы неумело вертите в руках пульт, путаетесь в собственных слайдах или извиняетесь, что недостаточно подготовились к презентации, им сразу становится понятно: вы не заслуживаете их внимания. Не соответствуете той роли, которую они от вас ожидают:

уверенного, четкого, мотивированного и, желательно, веселого эксперта по какому-то вопросу. Вы не обязаны быть совершенным, эту роль нужно играть.

Другими словами, превзойдите самого себя. Говорите громче, придерживайтесь более жесткой позиции, ведите себя агрессивнее, чем в обычной беседе. Это определенные правила игры на сцене. Именно этому учат школьников старших классов, когда они репетируют ежегодное представление пьесы «Энни, хватай свою пушку!». Это те же самые правила, которые соблюдают хорошие комедийные актеры, выступающие на сцене, профессора и ведущие телешоу. Если говорить конкретно о лекциях, подумайте вот о чем: когда вы стоите в передней части зала, как далеко от вас те, кто сидит в средних рядах? А теперь представьте, что половина аудитории — еще дальше. Людям на галерке нужно помочь услышать вас и понять вашу идею.

Если вы участвуете в онлайн-трансляции или телеконференции, это еще важнее. Если слушатели видят вас на экране, вы из объемного становитесь плоским. Вас по-прежнему видят, но это мозаичное размытое двухмерное изображение. Тонкости вашего юмора и основных идей доходят до аудитории гораздо сложнее. Чтобы это компенсировать, нужно излучать больше энергии. Когда вы сидите в небольшой комнатке, вам может показаться, что такое поведение звучит и выглядит неестественно, но зрителям по ту сторону экрана нужно получить дополнительный заряд энергии, чтобы удержать внимание.

Распространенная ошибка оратора — обезличивание себя. Нередко оратор становится чрезмерно вежливым и обходительным; говорит мягко, не рассказывает историй, никогда не улыбается. Он совершенно, просто катастрофически, нейтрален. На первый взгляд, это безопасно, но так вы похороните внимание зрителей. Это как если бы вам дали роль Гамлета, который произносит один из величайших монологов в истории, а вы бездушно мямлите непонятные реплики куда-то себе в рукав. Я не говорю, что

нужно лицемерить. Не призываю вести себя, как ведущий телеигры или предводитель фанатов на стадионе. Говорите увлеченно, с энтузиазмом, полностью показывая себя таким, какой вы есть*. Именно этого человека пришла послушать публика.

ЗНАЙТЕ НАПЕРЕД

Независимо от того, насколько слушатели умны, самое большое ваше преимущество перед ними заключается вот в чем: вы знаете, что случится дальше. Я уже говорил об этом, но стоит повториться, потому что это очень мощный способ контролировать внимание аудитории. Убежден: я могу знать вполтину меньше того, что знает моя публика, и при этом поражать, удивлять и развлекать, сплетая свои истории в одно выступление. В результате момент перехода от слайда к слайду становится очень важным. Мне необходимо понимать, что будет дальше, и подготовить фразу о текущем слайде, чтобы следующий произвел нужный эффект. Если я знаю, что дальше последует смешная шутка или какая-то важная или сильная вещь, то могу привлечь внимание аудитории в нужное время и убедиться, что все смотрят на меня или слушают.

Этот навык можно развить только благодаря репетициям. Я не запомню переходы между пунктами плана и не пойму, как связать одну историю с другой, если не буду практиковаться. Часто я выбрасываю из лекции отличную идею, потому что не могу понять, как привязать ее к предыдущей истории или перейти от нее к следующей. Потратьте деньги на программное обеспечение, такое как PowerPoint или Keynote,

* Научиться играть совсем не означает перестать быть настоящим. Это значит, что вы учитесь более экспрессивно выражать собственные чувства и понимать, как поступать на сцене, а как — в жизни. Все, кто выступает перед публикой, только выигрывают, изучив игру в театре. Например, можно почитать книгу Константина Станиславского «Работа актера над собой».

где в презентации есть режимы, позволяющие просматривать следующий слайд, но только на вашем ноутбуке. Этот инструмент поможет плавно переходить от слайда к слайду.

СОЗДАНИЕ И СНЯТИЕ НАПРЯЖЕНИЯ

Если я скажу, что один из вас выиграет миллион долларов, прежде чем вы закончите читать этот раздел, создам драму. Кто выиграет? Почему? Внезапно чтение раздела станет захватывающим действием. Драматизм — простой способ создать напряжение. Любое сильное впечатление предполагает напряжение и спад, будь то волшебное шоу, катание на американских горках или первое свидание у моря на закате. И во всех случаях напряжение создается благодаря тому, что за ним последует спад. Если бы я сказал, что кто-то *может* выиграть миллион долларов, или есть небольшая вероятность, что вас *могут* здорово обмануть, это не так интересно. Необходимо оправданное ожидание того, что выигрыш будет*. Если вы умны, этот выигрыш четко прописан в названии и описании презентации.

Самый простой способ создать напряжение, а потом его сбросить, я уже упоминал: проблема и решение. Если ваш монолог включает в себя несколько вопросов, интересных аудитории, и вы даете обещание облегчить напряжение, ответив на них, то добьетесь больших результатов.

* Антон Павлович Чехов писал: «Если на сцене висит ружье, оно обязательно выстрелит». Хороший рассказчик обязательно вставляет в свой рассказ ружье и знает, как и когда из него выстрелить (а также в кого). (Фраза из письма А. П. Чехова к литератору А. Лазареву-Грузинскому от 1 ноября 1889 года. В оригинале написана так: «Нельзя ставить на сцене заряженное ружье, если никто не имеет в виду выстрелить из него»). Смысл выражения: в художественном произведении все детали должны работать на его главную идею, в нем не должно быть ничего случайного. *Прим. перев.*)

Аудитория последует за вами по волнам подъема и спада напряжения. Если вы отлично справитесь с первой заявленной проблемой и предложите практичный или интересный способ ее решения, слушатели останутся с вами на протяжении всего выступления. Другие виды напряжения можно сформировать посылом, неким исходным допущением. Например, задать вопрос: «Почему никто не должен ходить в школу?» Вся нить ваших рассуждений организует своего рода напряжение, которое вы будете сбрасывать с каждым предложенным фактом и высказанным решением.

Схемы создания и снятия напряжения одновременно можно использовать, чтобы задать ритм. Список «топ-10» из «Вечернего шоу с Дэвидом Леттерманом» представляет собой единую систему для создания простого ритма и различных уровней напряжения и облегчения. Поскольку список читается с конца к № 1, аудитория все время строит догадки, каким будет главный ответ.

ВОВЛЕКАЙТЕ АУДИТОРИЮ

В самом начале карьеры оратора я совсем не вовлекал аудиторию просто потому, что боялся ее как огня. Я обнаружил, что если разрешаю слушателю задать вопрос по ходу лекции, то сильно волнуюсь и уже не могу восстановить прежнюю уверенность. И я делал единственную осмысленную вещь, которую смог на тот момент придумать: просил слушателей не задавать мне вопросов, пока я не закончу. С точки зрения удержания внимания это ужасное решение. Зрители моментально теряли интерес, когда понимали, что следующий час будут непрерывно слушать лекцию (я часто не замолкаю по 80 минут кряду, зарабатывая собственный уголок в аду для надоедливых ораторов). В каждой аудитории концентрируется много энергии, которая, если ее направить, пусть и в небольших количествах, всегда усиливает внимание. В конце концов я научился простым

приемам, как вовлекать аудиторию, не сбиваясь при этом с заданного ритма.

- **Попросите слушателей поднять руки.** Не знаете, какой профессиональный опыт у пришедших к вам на лекцию? Задайте вопрос: «Кто работает на нынешнем месте менее пяти лет?» Вы сразу немало узнаете о тех, кто пришел вас слушать. Сами они не смогут подсчитать количество рук, поэтому обязательно скажите о том, что увидели: «Так, примерно 70%. Отлично». Во время лекции спрашивайте зрителей о темпе выступления: «Поднимите руку, кому кажется, что я говорю слишком медленно?» А затем: «Поднимите руку, кому кажется, что я говорю слишком быстро?» У вас будут самые точные данные, и вы сможете подстроиться.
- **Задавайте элементарные вопросы,** и пусть зрители выкрикивают ответы с места. Самый глупый вопрос, который может задать оратор слушателям: «Есть ли у вас ко мне какие-нибудь вопросы?» Это похоже на угрозу: как будто он хочет, чтобы вы усомнились в его авторитете; на это мало кто пойдет. Вместо этого будьте позитивны и настройтесь на общение. Спросите: «Есть ли что-то, что нужно пояснить?» Во время выступления позвольте аудитории помочь вам рассказывать истории, демонстрируя свои знания: «Кто-нибудь из присутствующих знает, кто изобрел чизкейк?» А затем вручите призы. Пусть это будет что-нибудь стоящее, например, экземпляр вашей книги или что-то, симпатичное этой публике, или купоны в Starbucks. Уровень внимания в аудитории совершенно точно вырастет.
- **Пусть зрители решают задачи.** Если вы знаете какие-то непростые, но интересные задачки, имеющие отношение к теме выступления, позвольте аудитории их решить. Желательно, чтобы ответ можно было найти за 30–60 секунд. Читая лекцию о том, как справиться

с трудностями в путешествии, спросите: «Что вы будете делать, если у вас украдут бумажник во время отпуска?» Рассказывая о кулинарии, задайте вопрос: «Что делать, если у вас сгорели все стейки, приготовленные на шестерых, а гости придут уже через 20 минут?» Будьте конкретны, добавьте драматизма и выбирайте вопросы, на которые можно дать четкий однозначный ответ, и тогда слушатели пойдут на контакт. Попросите их пообщаться с соседями или поработать в небольших группах. Всегда давайте на обсуждение чуть меньше времени, чем нужно, чтобы возникло напряжение и было весело.

Все залы очень разные, поэтому взаимодействие может быть рискованным. Когда вы разрешаете кому-то из слушателей заговорить, вы таким образом передаете ему слово и, соответственно, какую-то часть своей власти. Есть и хорошие новости: почти всегда этот человек возвращает вам вашу власть. Иногда дает даже больше власти, которая выражается в форме внимания или положительной энергии. И даже если никто не отвечает на ваши вопросы, все равно больше людей будут прислушиваться к тишине в аудитории, чем внимали вам до того, как все смолкли. Неважно как, но вы получите свою порцию внимания.

ВЫ И СУДЬЯ, И СУД ПРИСЯЖНЫХ, И ПАЛАЧ

Что делать, если вы попросили людей выключить мобильные телефоны, а кто-то отвечает на звонок прямо в первом ряду? Соблюдение внутренних правил зависит от вас, потому что у вас есть микрофон. А как насчет парня, который три минуты формулирует вопрос? Как долго вы позволите ему рассуждать? Ему вполне хватило бы 20 секунд, а 40 секунд — это уже монолог, и весь зал уже его ненавидит. Но через минуту люди будут смотреть на вас. Вы позволяете высасывать энергию из аудитории. Они

ничего не могут с этим поделать, но знают, что вы можете. Никогда не бойтесь обеспечивать выполнение правил, которым вы должны следовать, по мнению слушателей. Если сомневаетесь, попросите их поднять руки: «Кто считает, что стоит закончить эту тему и двигаться дальше?» Если они проголосуют за то, чтобы продолжать, то именно это вы и должны сделать. Применяя простое правило, вы повторно включаете в происходящее всех, кто его поддерживает. Вы восстанавливаете свою власть и завоевываете уважение. Так что даже не сомневайтесь, если нужно осадить балабола, заткнуть парня, болтающего по мобильному телефону, и прервать компанию, ведущую за столиком отвлекающий вас личный разговор. Пока вы вежливы и прямолинейны, вы — герой.

ВСЕГДА ЗАКАНЧИВАЙТЕ РАНЬШЕ

Люди всегда хотят уйти пораньше, но когда получают в руки микрофон, сами говорят очень долго. Не надо быть таким. Всегда планируйте и репетируйте. Если появилась возможность, завершите выступление на несколько минут раньше, чем предполагалось, и подарите слушателям возможность уехать без пробок, спокойно перейти в следующий зал или первыми подойти к закускам в конференц-холле. Никто никогда не хочет, чтобы выступление затягивалось. Если люди прониклись, они подойдут к вам по окончании лекции. Всех остальных нужно отпустить. Сообщите аудитории свой электронный адрес и подчеркните, что с радостью ответите на дополнительные вопросы по почте. Будьте щедрым и тратьте свое время, как считаете нужным, но убедитесь, что это выбор слушателя, и вы не вынуждаете их задерживаться. Отпустите их на волю. Показательный пример: эта глава окончена.





ГЛАВА 7

КАКИЕ УРОКИ Я ИЗВЛЕК
ИЗ 15 МИНУТ СЛАВЫ

На календаре май 2008 года, и я в студии CNBC. На мне черные туфли, черные брюки и черная водолазка, и я тарашусь в камеру, окруженную яркими белыми лампами. Когда смотришь на эти лампы, кажется, что ты в раю, — до тех пор пока не осознаешь, что ничего не видишь: глазам больно и к тому же чертовски жарко. С каждой секундой мне все менее понятно, какова цель мероприятия: снять передачу со мной или посмотреть, за какое время я растаю, как колдунья из «Волшебника страны Оз»? Вероятно, и то, и другое. На полу наклеена полоска малярного скотча, указывающая, где я должен стоять. Меня окружила съемочная группа — десять человек с различным оборудованием в руках: камеры, светофильтры и микрофоны — всё для того, чтобы я выглядел фантастически, оказавшись на государственном телеканале. Находиться на одном месте, ни на что не отвлекаясь, да еще так долго, очень тяжело. Мало того, это безделье в его наихудшем варианте: на меня пялятся, задевают и пи-хают, а я должен просто ждать, когда они подготовятся к съемке. Чтобы мозг не взорвался от состояния полнейшей беспомощности, вызванного постоянной спешкой и ожиданием, концентрируюсь на драмах, которые каждые несколько минут разворачиваются за пределами съемочной площадки, и наблюдать их могу только я.

Выглядит это так: работники канала CNBC заходят в кафе перекусить и на полпути замирают от удивления, поскольку посреди зала стою я — такой весь в черном, освещенный морем огней и вообще похожий на предводителя жутких пришельцев из научно-фантастического фильма. Обнаружив, к своему сожалению, что их любимое кафе превратилось в огромный залитый светом павильон, они немного выжидают, а затем

уходят в поисках другого места, чтобы поесть. Они взирают на меня с тем же презрением, с которым вы обычно смотрите на любезно улыбающегося идиота, паркующегося на вашем месте. Хочется сказать этим людям, которые, уверен, будут ненавидеть меня весь оставшийся день, что виноват не я, а члены съемочной группы (кстати, вот они, здесь), но деваться некуда. Вероятно, когда стоишь один посреди съемочной площадки, а вокруг тебя носятся люди с камерами, кажется, что ты воображаешь себя центром Вселенной. Но это очень далеко от истины, особенно если учесть переполняющие меня и нарушающие душевное равновесие эмоции.

Я на съемках пятичасового телешоу *The Business of Innovation* («Бизнес на инновациях»), идущего в лучшее эфирное время (см. рис. 7.1). Для меня и других таких же независимых специалистов попасть в эту передачу — огромная удача, и я изо всех сил стараюсь не облажаться. Но в первые моменты съемки я, одетый как Стив Джобс (по просьбе представителей CNBC), на 10% я чувствую прилив адреналина, на 20% — страх и смущение и на 70% — полнейшую панику.

Вокруг очень много странного, поэтому сложно сохранять душевное равновесие. Во-первых, я понятия не имею, что происходит, но при этом нахожусь в центре внимания, и такое ощущение, будто меня пригласила на ужин семья людоедов. Во-вторых, я главный герой этого шоу, но при этом ситуацию не контролирую, а наоборот, окружен людьми, указывающими, что делать. И, в-третьих, мне ужасно интересно все, что происходит вокруг, и уже созрела масса вопросов, но профессионалам-телевизионщикам некогда удовлетворять мое любопытство. Даже если бы я был нарциссом и обожал смотреть видео со своим участием (а я это терпеть не могу), мне все равно не удалось бы унять панику и перестать думать о том, что я большая и непоправимая ошибка. В конце концов, неудачные дубли можно всегда найти на YouTube. Если мои ляпы выложат в сеть, включая кадры, где я выступал с расстегнутой ширинкой, это принесет мне куда большую известность, чем все, что я делаю.



Рис. 7.1. Съемка дополнительных кадров (B-roll) для программы Business of Innovation. Обратите внимание на стул (на заднем плане) — на него так никто и не сел

Но есть и хорошие для меня новости: на передаче я — всего лишь один из пяти экспертов, и если что, в любой момент могу спрятаться за спинами остальных. У нас отличная команда: пишущий для журнала *The Economist* Виджай Вайтисваран, руководитель собственной инновационной консалтинговой фирмы Кейт Ямашита, преподаватель Гарвардского университета Рэнджей Гулати и пишущая для журнала *Business Week* Сьюзи Уэлч. Ведет программу звезда журналистики и популярная телеведущая CNBC Мария Бартиромо (а еще единственная женщина в истории, которой Джоуи Рамон посвятил песню). Помимо этого, в каждом эпизоде программы, длящемся час, участвуют популярные руководители компаний, политики, венчурные предприниматели и другие знаменитости, например Джек Уэлч (бывший CEO компании *General Electric*), Говард Шульц (CEO компании *Starbucks*), Марк Эко (магнат моды) и Мухаммад Юнус (профессор экономики, лауреат Нобелевской премии мира 2006 года). Этот впечатляющий

список продолжают генеральные директора компаний Zappos, Kodak, LG, Xerox, FedEx и Sirius Radio, а также руководители Harley-Davidson, Timberland, Procter & Gamble и так далее. Но больше всего вас удивила бы одна вещь (особенно учитывая невероятное могущество этих знаменитостей): они точно так же боялись выступать перед камерой, как и я.

Несмотря на их ближайших соратников, славу, умопомрачительный успех и внимание прессы, почти все эти люди, так же как и я, стесняются телесъемки. Конечно, никто из них об этом не говорил. Это аналогично тому, что многие люди скучают на похоронах, но никто не признается в этом первым. Сидя рядом с этими известными людьми в долгой напряженной тишине, я видел, как у них дрожат руки, слышал, какие вопросы они задавали из-за того, что нервничали. Все, как обычно, злоупотребляли сахаром и кофеином, и в зеленой комнате* было полно и того, и другого. Продюсеры знают, что многие перед камерой нервничают, чувствуют себя скованно и начинают шептать, что и происходило с руководителями, с которыми я выступал. Они предпочитают, чтобы участники не мямлили и не пожимали плечами, а устраивали настоящие бои с соведущим под действием кофеина и глюкозы.

Чтобы унять свои страхи, многие высокопоставленные лица приезжают на передачу с сотрудниками, экспертами по СМИ или связям с общественностью. Все эти люди ходят по съемочной площадке, не отставая от босса; помогают ему вести дискуссии, одобряют решения и нашептывают на ухо советы. Помогает это не очень. Более того, у тех, кто приводит с собой

* Никто не знает, почему это место называют зеленой комнатой, и ни одна из тех, в которых мне приходилось бывать, не была зеленой. Обычно они больше похожи на вестибюль у кабинета стоматолога — с нервничающими и желающими сбежать отсюда посетителями. Единственный плюс в этой ситуации: там есть еда. Зеленая комната — это обычно комната для съемок; зеленый фон хорош и удобен, чтобы потом вставлять вместо него любой другой. Иногда используют и другой цвет, но зеленый все-таки чаще. *Прим. перев.*

сотрудников отделов по связям с общественностью, гораздо больше поводов для беспокойства. Герберт Келлехер (основатель авиакомпании Southwest Airlines) и Джек Уэлч приехали одни, и это были самые приветливые и веселые люди, с которыми я общался во время съемок.

Настоящая проблема, с которой не поможет справиться даже целый PR-отдел — ожидание. Многие умеют настроиться и хорошо выступить перед камерой, но когда приходится долго ждать, становится довольно сложно угадать, когда именно применить этот настрой. Вы готовы, напряглись, а затем — ах! — возникает очередная причина подождать еще 10 минут. Руководители и знаменитости в шоке от того, что их время не ценят здесь в той же степени, как в их компании. Их заставляют приехать раньше, затем они вынуждены подождать, затем еще немного подождать — столько, сколько потребуется на подготовку передачи.

Очень немногие понимают, что мир телевидения занимает особое место в пространственно-временном континууме: каждая секунда ценится здесь гораздо больше, чем в остальном мире. Несмотря на то что миром правит интернет, все равно больше всего денег за секунду продаваемого продукта получает телевидение. Вот наглядный пример: после выхода моего бестселлера «Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновациях»^{*} канал CNBC пригласил меня выступить в качестве эксперта, ради чего я должен был перелететь через всю страну. Интервью шло ровно 33 минуты. То есть я потратил больше десяти часов на перелет и дорогу до Нью-Йорка, чтобы меньше часа находиться на телевидении. Мне оплатили и расходы, и гостиницу, но было очевидно: я работал на них, а не наоборот. Сложно поверить, что настоящие звезды телешоу, у которых есть свиты помощников и собственные острова, изменили

^{*} Беркун С. Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновациях. СПб.: Питер, 2011. *Прим. ред.*

загруженный график командировок, полетели на другой конец страны, весь день по пробкам добирались до офиса CNBC и ждали несколько часов в студии, чтобы отснять интервью длиной четыре с половиной минуты (половину которого, вероятно, в процессе монтажа вырежут из эфира). Наверное, это было для них самым унижительным событием за весь год. Когда они только привыкали к происходящему и готовы были показать себя во всей красе, им говорили: «Снято! Вы молодец!» Эти люди думали, что будут обладать такой же властью, как и в других сферах жизни, не понимая, что в мире телевидения они всего лишь винтики в огромной машине.

Скажу кое-что о съемках телешоу. Освещенная стена, напротив которой я стою на рис. 7.1, нужна для того, чтобы снять *дополнительные кадры* для перебивки интервью (так называемые B-roll). Когда я спросил, что такое дополнительные кадры, мне ответили, что это все неосновные кадры (то есть не A-roll). Тупой вопрос провоцирует язвительный ответ. В напряженном мире телевидения правят сарказм и жаргонизмы. Сотрудники производят впечатление жизнерадостных и бодрых, но на самом деле они нервные и раздражительные. Для них все происходит слишком медленно. Позже я выяснил, что A-roll — это основа передачи, главные кадры, в то время как дополнительные (B-roll) появляются во время титров и рекламных роликов, и вы никогда о них не задумываетесь. Мы забываем, что за каждой секундой передачи стоит какой-то человек. Когда вы видите по телевизору Доктора Хауса (из одноименного сериала), даже если это просто реклама, это значит, съемочная группа потратила несколько часов, чтобы настроить для него свет. Если он говорит, значит, звукооператоры несколько часов налаживали микрофоны и настраивали звук. У каждой доли секунды теле- или радиовещания дорогая предыстория, поскольку каждое действие стоит денег и совершается по определенным причинам. Если же все сделано правильно, вы этого просто не заметите.

Вы когда-нибудь были в таком же ярко освещенном баре, как в сериале Cheers («Будем здоровы!»)? Или в такой же оживленной больнице, как в многосерийке Scrubs («Клиника»)? Мы понимаем, что телевизор показывает нереальную картину, но, если все сделано хорошо, стабильное отсутствие реальности создает собственный захватывающий мир. Это называется *верой в предлагаемые обстоятельства*. И касается даже документальных телепередач, таких как The Business of Innovation или «Ежедневное шоу» Джона Стюарта: то, что вы видите, никогда не происходит во время записи. Видеоряд редактируют, звук микшируют. Через объективы камеры люди выглядят иначе, чем в жизни. По тем или иным причинам совершаются сотни хорошо продуманных действий, и именно поэтому дополнительные кадры снимают в кафе, а не в студии. Они должны отличаться от основных, и в результате кафе с оборудованием, декорациями и спецэффектами стоимостью 200 000 долларов начинает выглядеть как конференц-зал на корабле «Энтерпрайз» в сериале «Звездный путь». Вы бы ни за что не догадались, где снимались эти сцены, если бы я вам не сказал, даже работай вы на канале CNBC. Зрителям неизвестно, насколько глупо ощущает себя стоящий в кафе человек, сколько попыток тратит, чтобы правильно произнести каждую фразу, или насколько странно вообще всё, что творится на съемках. И даже когда я смотрю дополнительные кадры, мне сложно совместить то, что я пережил, с тем, что вижу на экране.

МЫ ВСЕ ВРЕМЯ НА СЦЕНЕ

Важный урок, который я извлек из съемок на телевидении, прост: мы все время выступаем. Каждый раз, открывая рот и ожидая, что кто-то будет вас слушать, вы ведете себя совсем не так, как если бы были одни. Смиритесь с этим. Это не делает из вас обманщика, наоборот: это честно. Человек — социальное существо и ведет себя по-разному в зависимости

от ситуации. Приведу пример. Вспомните хорошо известный вам смешной случай или анекдот*. А теперь представьте, что пересказываете его:

- лучшему другу у себя дома;
- пятерым друзьям в ресторане;
- двадцати сотрудникам в переговорной.

В каждой ситуации вы хотите вызвать смех — это главное. Обстоятельства разные, поэтому и рассказывать вы будете неодинаково. То же самое справедливо каждый раз, когда вы начинаете говорить. У вас всегда есть цель: выразить мысль, задать вопрос или сделать замечание. Пытаясь достичь этой цели, вы в каком-то смысле выступаете. И чем больше зрителей, тем масштабнее нужно играть: голос должен быть громче, жесты — более театральными, а темп — бодрее. Особенно это актуально для телевидения. Поскольку вас будут смотреть на небольшом экране в гостиной или в окне браузера на компьютере, вы должны как следует играть, чтобы вас заметили на таком расстоянии.

Я выступал на публике в разных ситуациях и усвоил, что телевидение, интервью на радио, видео на YouTube, спектакли в школьном театре, подкасты или монологи — непохожие виды выступлений. Какие-то — например, на государственном телевидении — более напряженные, другие — например, исполнение роли в спектакле — требуют долгих репетиций и подготовки, но основные правила одни и те же. Многие говорят, что боятся аудитории, но это чушь. Если вы живете не в одиночестве на собственном острове, куда вам присылают продукты, то у вас постоянно есть зрители, с того самого момента, как только вы открываете

* Если ничего не приходит в голову, можно использовать такой: «Сколько мастеров дзен-буддизма нужно, чтобы вкрутить лампочку? Ответ: ни одного. Мастер дзен-буддизма преодолеет желание менять лампочку». Если вы предпочитаете более примитивный юмор, то такой: «Как называется итальянская проститутка? Ответ: пастатутка».

рот, чтобы говорить. Если вы можете проговорить с мамой час по телефону или всю ночь ругаться с партнером, то уже знаете бóльшую часть того, что необходимо для коммуникации. И понимаете, как играть. Вам известно, как выразить злость, страх, страсть, радость или смущение. Вы в курсе, как ярче проявить эмоции, привлечь внимание и, что самое важное, как обратить свои мысли в слова и действия. Вопрос только в том, как делать это правильно и соответствовать обстановке*.

Опра, Конан О'Брайен и Кэти Курик знают, как говорить перед камерой, словно они беседуют с друзьями. Они обладают способностью, благодаря которой странный и нелепый мир телевидения кажется нам нормальным, даже, я бы сказал, комфортным. Этим и объясняется, почему зрители смотрят их передачи. Говард Стерн** разговаривает со зрителями, будто сидит за пивом с друзьями, за что одни его любят, а другие ненавидят. Часто успех приходит от умения вести себя проще и менее формально в любой среде. Заставить неестественное казаться естественным — это искусство.

Очень немногие считают выступление на радио или телевидении публичным, хотя это странно — просто представьте размер аудитории. По определению речь по трансляции означает, что вас увидит (услышит) куда больше народу, чем в любой другой ситуации. Впервые я оказался на телевидении в 1997 году на небольшой передаче кабельного канала CNET TV. Мой эфир длился всего 180 секунд. Я чувствовал себя совершенно убого, был скован и сильно смущен. Меня никто ничему не учил,

* Хитрость состоит в том, чтобы изучить, как пользователь воспринимает людей на другой стороне, независимо от того, в какой среде вы общаетесь. Например, если выступаете на видеоконференции, то посидите зрителем у кого-то другого. Так вы будете понимать, как сами выглядите в этой ситуации. Во время записи второго эпизода нам показали часть первого, и это было чрезвычайно полезно, чтобы «отстроить» поведение.

** Опра Уинфри, Конан О'Брайен, Кэти Курик и Говард Стерн более всего известны как телеведущие (США). *Прим. ред.*

к тому же я очень редко сталкивался со СМИ. Как бы там ни было, мне совсем не хотелось говорить, и я главным образом бормотал и каким-то образом пытался заставить руки перестать трястись. Помню, как странно я ощущал себя с гримом на лице (на телевидении гримируют всех), насколько нелепо чувствовал себя под ярким светом полудюжины ламп, направленных прямо в лицо. Помню, подумал: «Неужели они считают, что так я что-то увижу и тем более что-то произнесу?»

Выступая на телевидении или радио, вы говорите в пустой студии, при этом вас слышат или видят миллионы. Вместо зрителей вас окружают софиты и постановщики. На вас уставились холодные безжизненные камеры и большие блестящие микрофоны, а не заинтересованные и дружелюбные лица. Когда вы смотрите вечерние новости, видите Брайана Уильямса* или Кэти Курик за красивым столом на интересно оформленной сцене с нарядным фоном. Все кажется эффектным, стильным, оригинальным и будто бы тщательно подобранным. Но большая часть помещения, где сидят Кэти и Брайан, та, которую не снимает камера, скорее напоминает машинное отделение военного корабля.

Вокруг высокие черные стены, открытые кабели, электроника и оборудование. В студии нет ни интересной графики, которую вы видите за плечами ведущих, ни бегущей строки внизу экрана. Вместо них пустое место, специально отведенное, чтобы потом «в цифре» добавить нужные элементы. На полу студии перед Кэти или, в моем случае, Марией Бартиромо суетятся и шепотом переговариваются инженеры. Есть места, куда не стоит наступать, и вас предупреждают об этом; есть длинные промежутки времени, когда нельзя произнести ни звука. Здесь нет окон, нет растений в горшках. Обстановку трудно назвать комфортной или приятной. Проще говоря, телевизионная студия — это дорогая машина для создания передач. Все делается в интересах мифической аудитории,

* Брайан Уильямс — американский телеведущий. *Прим. ред.*

которой здесь нет. Телестудия — это неприятная и неприветливая среда, больше напоминающая фабричный цех или научную лабораторию, а не уютное теплое место, где можно дождаться поддержки. Несмотря на то что все постановщики и ассистенты веселые, умные и внимательные, они не могут пересилить этот механический процесс. Со съемочной площадкой CNBC для *The Business of Innovation* есть дополнительная сложность: она должна быть главным образом виртуальной, за исключением платформы и дивана. Мы снимали все на голубом фоне, а все остальное было добавлено позже с помощью цифровых технологий (на рис. 7.2 и 7.3 показано, как это выглядело до и после). Вам было бы удобно на таком диванчике, как на первом рисунке?



Рис. 7.2. Съемочная площадка CNBC для программы *The Business of Innovation*

Многие сцены и конференц-залы на самом деле тоже не располагают к выступлению, но, в отличие от телестудии, там я всегда вижу или

слышу происходящее: кто слушает, а кто скучает. Восприятие работает мне на пользу. И если я случайно скажу глупость или что-то совершенно неуместное, например, забуду, что нахожусь в Нью-Йорке, и скажу, как мне нравится сейчас в Бостоне, то сразу же пойму, как аудитория к этому относится, даже если это желание меня убить. У меня всегда есть возможность среагировать. Но в большинстве телестудий нет никакой обратной связи. Это означает, что можно сказать ровно то, чего от вас ждут: скажем, как мгновенно сбросить вес или добиться мирового господства (или мира во всем мире, если вы пацифист), но вы не получите никакой реакции в реальном времени. Наоборот, это означает, что вы можете лгать, говорить чересчур много или слишком мало, выставлять себя идиотом или гением. Но почти не будете понимать, что делаете на самом деле.



Рис. 7.3. Вот так студия выглядит на экране. Я — в середине, в белой рубашке

Урок, который я извлек из этого опыта, следующий: находиться в пустой комнате без зрителей на телевидении во время съемки гораздо

хуже, чем работать с самой «трудной» аудиторией в зале. Именно поэтому на некоторых передачах присутствуют зрители. Гости получают от них необходимую поддержку и энергию, которую могут дать только живые люди. Но в большинстве студий публики нет. И если вы хоть раз задавались вопросом: «Почему человек на экране кажется пустышкой или занудой, ведет себя раздражительно или неестественно?» — это отчасти потому, что он не получает обратной связи относительно своего поведения. На многих новостных передачах единственная компания — «говорящие головы» — те, кто находится за тысячи километров от вас и появляется посредством спутниковой связи.

Я впервые стал «говорящей головой», когда выступал на MSNBC (национальная вещательная компания Microsoft) по спутниковой связи в Сиэтле. Когда вы видите в новостях интервью с человеком, изображение которого помещено в небольшую виртуальную рамку на экране, на самом деле он говорит из небольшой студии, а она может находиться где угодно (см. рис. 7.4). Чтобы зрителю было понятнее, где находится человек, на заднем плане вешают картонный плакат с очертанием города на фоне неба. Вы никогда не увидите, как выглядят эти студии, отчасти потому, что это совсем неинтересно (для этого и нужен картонный фон). Говорить внутри них гораздо хуже, чем из главной, поскольку вы даже не видите людей, к которым обращаетесь. Вы просто застряли в маленькой комнате, столь же прекрасной, как и большая кладовка с инструментами для уборки, а в лицо вам направлена камера*. В тех случаях, когда канал не платит несколько дополнительных баксов за прямую трансляцию, я даже не вижу, что записывается на видео. Мне просто дают наушник,

* Руководят этими студиями часто очень теплые и душевные люди, как, например, в Fisher Pathways studios в Сиэтле, где я сделал этот снимок. Они отвечали на множество моих вопросов и изо всех сил старались подготовить меня, однако у них были дела поинтереснее, чем нянчиться с гостем, которому предстоит участие в ТВ-шоу на расстоянии.

и постановщик, которого я также не вижу, в основном требует подождать, пока я тупо смотрю на свет. Знаете, есть особый вид тревоги: когда ты чего-то ждешь, сидя в комнате в одиночестве, и при этом знаешь, что в любой момент тебя начнут транслировать на всю страну.

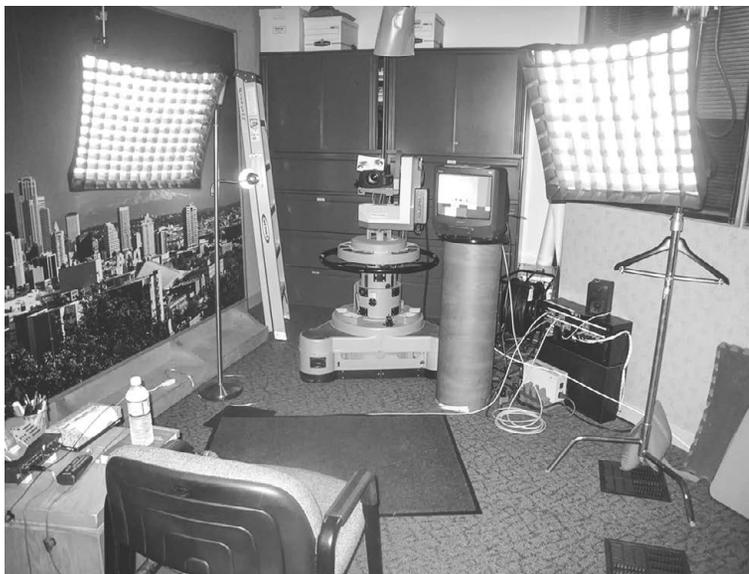


Рис. 7.4. Что видно вам, когда вы — «говорящая голова»

Секрет выступления перед несуществующей аудиторией заключается в том, чтобы забыть о студии и игнорировать камеры (см. рис. 7.5). Перенеситесь мысленно туда, где вы последний раз выступали перед дружелюбно настроенной и заинтересованной публикой, и ведите себя соответствующим образом, проявляя энтузиазм. Говорите так, будто вас слушает точно такая же аудитория, и все будет в порядке. Хороший ведущий поможет, зарядит энергией и поддержит или даже задаст пару простых вопросов. Все ораторы умеют собраться, даже если все идет не по плану, и это им помогает. Из опыта съемок на CNBC я понял, что

здесь, как и на выступлениях в зале, нужно отключить «беспокойную» часть мозга и смеяться над тем, как вокруг странно и нелепо. Я купил билет на шоу и должен получить по максимуму.



Рис. 7.5. Это выглядит жутко, но помогает. Важно иметь то, на чем можно задержать взгляд, кроме светящегося объектива камеры, похожего на глаз Терминатора. Это хороший способ почувствовать себя комфортнее

За месяц, в течение которого я пять раз летал из Сиэтла в Нью-Йорк и обратно, чтобы записать эпизоды передачи, я преодолел почти все трудности, связанные с телевидением. Я отлично провел время. Других вариантов не было. Я чувствовал себя как Чарли в фильме «Чарли и шоколадная фабрика», разве что мой золотой билет позволил посмотреть, как делают телепередачи, а не конфеты.

Я познакомился с замечательными людьми из совершенно иного мира и беседовал с ними на равных. Но участие во всех пяти эпизодах телепередачи прежде всего дало мне редкую возможность совершенствоваться перед каждой съемкой: это мало кому удается на телевидении. Сейчас я уверен, что буду хорошо себя чувствовать независимо от того, где я — на телевидении или перед реальными зрителями.

Уже вначале я осознал, что перспектива выступить на государственном телевидении, при этом не в передаче America's Most Wanted («Самые разыскиваемые преступники в Америке») и не в шоу Джерри Спрингера, была для меня в какой-то степени честью, даже если бы я как-то облажался. У большинства нет даже возможности посмотреть на свою ошибку со стороны. Перед каждой записью я вспоминал, когда и как последний раз смотрел телевизор: переключал каналы, перебирал передачи, выпивал несколько бутылок пива и в основном отключался от происходящего на экране. И повторял для себя: независимо от того, сколько миллионов людей в конечном счете меня увидит, большинству будет все равно, насколько я умен или глуп. Я просто один из сотен тех, кто одновременно вещает из телящика. Все, от чего я катастрофически смущаюсь, будет мгновенно забыто или, возможно, даже не никем не замечено. И если людям надоест то, что я говорю, они переключат канал. Что из этого следует? Жизнь продолжается, и миру нет никакого дела до того, что у вас происходит.

ТЕЛЕСУФЛЕРЫ — ЗЛО (КАК И ЗАУЧИВАНИЕ НАИЗУСТЬ)

Есть только одна проблема, с которой я никак не мог справиться. Я нашел заклятого врага в сфере выступлений, и им оказались не критики-почемучки и не суровые слушатели, а телесуфлеры. Пока я не пришел на передачу The Business of Innovation, я никогда их не видел. Но, правда, слышал о них. Я смутно представлял, зачем они нужны. Больше всего меня удивило, что суфлеры встроены в камеры. Глядя в объектив на съемке

дополнительных кадров, вы видите слова, которые нужно произнести; они прокручиваются вверх, как вводные титры к «Звездным войнам». В моем случае это были короткие рекламные предложения для передачи: глупости вроде «Инновации изменят будущее» или «Сейчас открытия важнее, чем раньше». Неопределенные и довольно поверхностные комментарии, которые ничего не значат, особенно если думать о них дольше пяти секунд. То, над чем я сам смеюсь, когда другие вдруг говорят это или пишут в книгах. Постановщики передачи разрешили нам отредактировать текст, но в первый день на это не было времени, поэтому мы прочитали то, что подготовили они. Я рассчитывал экспромтом произносить эту часть диалога, уверенный, что смогу обеспечить эффект, которого ждут постановщики (целью было сделать его содержательным и провокационным), но сказать так, чтобы звучало не слишком раздражительно. Нет проблем. Я отлично импровизирую... по крайней мере, я так думал.

И вот, в тот первый день, облаченный в черное, я стоял в кафе CNBC и таранился на лампы и камеры, вынужденный удовлетворить пожелания всех и вся (и как можно быстрее освободить площадку), я посмотрел в камеру и... чуть не подавился. Вместо того чтобы придумать оригинальные слова, просто прочитал то, что показал телесуфлер. Я не хотел этого делать, слова звучали намного глупее, чем можно было представить. Но я не мог остановиться. Во время съемки дополнительных кадров у меня была возможность произнести пять разных фраз, по одной в каждом эпизоде. Поскольку ближе к концу мне позволили сделать несколько дублей, я почувствовал себя увереннее и попытался сказать нечто отличное от того, что приказывал телесуфлер. Быстро проговорил текст про себя, чтобы запомнить. Задействовал свою способность концентрироваться и запомнил слово в слово импровизированную версию. И когда режиссер крикнул: «Поехали!» — посмотрел в камеру и, к своему удивлению, произнес то, что было на экране. Может, мне промыли мозги или загнипотизировали? С тем же успехом мне могли показать текст стихотворения «Зеленые яйца и ветчина», и я бы прочитал все до единого слова. На рис. 7.6 изображена съёмочная площадка, какой я ее видел.



Рис. 7.6. Справа стоит камера 2, на которой видны слова на телесуфлере. Слева на экране показано, что снимает камера 2: меня с фотоаппаратом в руках

Телесуфлеры используют на многих телешоу, в том числе и в новостных передачах. Это еще одна причина, по которой, как я подозреваю, многие дикторы кажутся одинаковыми, говорят бездушными, отрешенными голосами, будто роботы. Если у тебя перед носом такая штука, трудно импровизировать, сделать паузу, а главное — тяжело быть естественным. Возможно, если бы я написал слова сам или узнал поближе постановщиков, по-другому относился бы к таким вещам. Но это было единственной помехой на телевидении. Надеюсь, когда-нибудь у меня будет шанс справиться с подобными вещами. Сейчас, когда я смотрю телевизор и вижу глаза людей, говорящих в камеру, то все, о чем я думаю, — это слова, которые прокручиваются перед ними на экране. И ведущие произносят текст так, словно сами его написали.





ГЛАВА 8

ЧТО ГОВОРЯТ ЛЮДИ

Сидней, 2006 год. Я провел одну из своих самых удачных презентаций и был на седьмом небе от счастья. Зрители смеялись над моими шутками, им нравилось все, что я говорил, мои идеи попали точно в цель. Лучше и быть не могло. Я спрыгиваю со сцены, и Кори, один из организаторов, восторженно меня хвалит: «Фантастика! Ты великолепен!» Делаю вид, что не обращаю внимания — я слишком крут, чтобы принимать комплименты. Счастливый, купаюсь в теплых лучах собственной славы, и вместе с Кори мы смотрим выступление следующего оратора. Он совершенно ужасен: говорит скучно и путано, не придерживается четкого плана, и кажется, зрители вот-вот уйдут. Я сочувствую Кори, потому что знаю, как неловко общаться со спикером, севшим в лужу. Лекция подходит к концу, и — что бы вы думали? Кори приветствует незадачливого оратора точно так же, как и меня. Я ничего не вижу, только слышу, а если бы видел, то уверен: это напомнило бы аварию в режиме замедленной съемки. Кори с восторгом говорит ему: «Фантастика! Ты великолепен!» Точь-в-точь то же, что и мне. Учитывая законы физики, действующие во Вселенной, мы не могли заслужить одинаковой похвалы. Даже если я и выступил на трояк, а он — на пятерку, ни один здоровый мозг не может нас уравнивать. И тогда я понял: люди говорят одно, а мы представляем совершенно другое. «Фантастика» вовсе не означает, что я прочитал речь фантастически. Это обычные слова, которые Кори говорит всем ораторам, чтобы подбодрить их, независимо от того, как прошло выступление*. Если бы я задался вопросом, действительно ли я хорошо выступил, ответ следовало бы поискать в другом месте.

* Если честно, момент, когда кто-то сходит со сцены, не лучший, чтобы что-то говорить: человек слишком отвлечен и не готов слушать, что вы ему скажете.

Как узнать, насколько вы профессионал в том, чем вы занимаетесь? Можно спросить начальника или коллег. Но у меня нет начальника, как и у любого спикера. Гораздо проще понять, насколько вы популярны, но быть популярным и быть хорошим оратором — не одно и то же. Во-первых, у каждого свои предпочтения, и то, что хорошо для одного, плохо для другого. Во-вторых, люди не умеют давать обратную связь. Мы часто обращаем внимание на незначительные детали («Вы заметили его рубашку?») или выражаем собственное мнение, сформированное под чужим влиянием. Иногда кто-то жалуется, что я позволяю себе использовать крепкие выражения, даже если это уместно. И еще: обратная связь всегда субъективна. Один может сказать «Это было великолепно!», а другой — «Это было слабо!». Один мой начальник, оценивая новый проект, говорил: «Ну, ничего ужасного». Из его уст это была высшая похвала.

Думаю, покажи я ему проект iPhone 2009 года в 1995-м, он сказал бы: «Ничего, сойдет». Он судил обо всем исходя из представлений о великом идеале, приблизиться к которому было невозможно. Я работал с ним несколько лет и научился понимать реальный смысл его язвительных комментариев (уверен, вы тоже умеете «читать» ваших знакомых). Но оратору трудно понять истинный смысл реакции зрителей, потому что у вас только один шанс: либо поняли, либо нет.

Однажды после лекции в Массачусетском технологическом институте (MIT) я стоял в кругу заинтересованных зрителей, отвечая на их вопросы. И тут вперед пробрался студент и сунул мне под нос свой ноутбук. Свободной рукой он указывал на экран, на тезисы из моей лекции, с которыми он был в корне не согласен. Он был очень возбужден: улыбался, говорил с жаром и был полностью увлечен процессом. Хорошо ли, что моя лекция вызвала такой неподдельный интерес? Или, наоборот, плохо, что он не согласен с моими словами? Ответ один: я уверен, что любое внимание, которые вы заслужили, ценно. Но очень непросто выяснить, в чем именно заключается эта ценность.

Если вы пишете книги, читаете лекции или делаете еще что-то интересное, то постоянно сталкиваетесь с противоречивыми отзывами. Например, кто-то хочет, чтобы вы говорили громче, кто-то — тише. А иногда обратная связь даже не касается непосредственно вашей работы: просто вы попадаетесь под руку человеку, который сам постоянно подвергается критике. Его жизнь что-то отравляет, а вы отличный кандидат для сцезивания яда (особенно если опрос проводится анонимно).

Однако чаще всего люди действуют очень неоднозначно. Однажды мне сказали, что я великолепно провел семинар, а затем задали вопрос, на который я во время этого семинара ответил раз семь. Случалось, лекция заканчивалась в абсолютной тишине, а по результатам опросов получала самую высокую оценку. Бывало, что мне долго аплодировали, а после никто не подходил поговорить. Обратная связь — что в жизни, что в работе — приводит меня в замешательство. Ни там, ни там нет судейской коллегии, как на Олимпийских играх, нет карточек с оценками или чемпионских колец. Вы сами должны решить, какие отзывы имеют для вас значение, и, что самое важное, понять разницу между собственным впечатлением и впечатлением аудитории.

Однако до этого нужно обратить внимание на один важный факт, который хорошо иллюстрирует следующая ситуация.

Представьте, что вы на лекции профессора Моксли о будущем человеческой расы. Этот ученый — заведующий кафедрой и глава отдела изучения будущего человеческой расы при каком-нибудь элитном университете. К сожалению, доктор Моксли как спикер оказывается очень плох: слушать его невероятно скучно, и он представления не имеет, кто пришел на его выступление. Он думает только о себе, не может установить зрительный контакт с аудиторией, в речи постоянно возникают бесконечные паузы, он «экает» и «мэкает» и произносит исключительно то, что написано на его скучных слайдах. На нем балахон с леопардовым принтом, который, кажется, не стирали неделями, и при этом он добрых пять минут

болтает о медицинских проблемах своего пуделя Пучи. Вероятно, это самая ужасная лекция в вашей жизни. В финале вы с приличной скоростью мчитесь к выходу.

И тут внезапно вспоминаете, что забыли пиджак на стуле, и возвращаетесь его забрать. Войдя в зал, обнаруживаете за спиной ужасного доктора Моксли. Широко улыбаясь, он хлопает вас по плечу и спрашивает: «Ну и что вы думаете о моей речи?»

Вы точно знаете, что хотите сказать. Но скажете ли?

Если вы из большинства, то никогда не ответите на этот вопрос честно. Я бы точно не ответил. В противном случае вы спровоцируете длинный спор или же просто сильно обидите доктора. Я бы не хотел ни того, ни другого. Если в такой ситуации вы торопитесь, то лучше всего притвориться, что вам все понравилось. Может быть, вы предпочли бы уклониться от ответа, произнеся расхожую фразу вроде «Было интересно» или «Все хорошо». Велика вероятность, что вы просто кивнете и улыбнетесь в надежде побыстрее сбежать. Общаясь со спикером после лекции, многие слушатели говорят приятные, простые и позитивные слова.

В результате тысячи плохих ораторов пребывают в уверенности, что они молодцы. Так нарушается цикл обратной связи для спикеров: им просто никто никогда не объяснял (по-доброму, но честно и конкретно), что они выступили плохо, и не говорил, над чем можно поработать. Многие, равно как и певцы из первых сезонов шоу American Idol, искренне уверенные, что они и есть будущие Уитни Хьюстон или Фрэнк Синатра, живут в пузыре отрицания. Они получали чересчур много учтивых комплиментов, поэтому со спокойной душой игнорируют любое неприятное замечание, которое иногда проскальзывает. Иногда сразу наносят ответный удар, чтобы снизить вероятность будущей критики. Все мы любим поговорить, но при этом не умеем быть честными с другими и спокойно реагировать на негативные отзывы в собственный адрес.

Причина, почему мы не до конца честны, проста: мы не хотим показаться грубиянами. Подозреваю, что в придуманной истории про доктора Моксли вы даже поаплодировали бы ему в конце лекции. И в этом вроде бы нет ничего страшного. Независимо от того, насколько удачным было выступление, мы уважаем готовность человека вещать с трибуны и выражаем это с помощью аплодисментов. Это проявление вежливости, и, заметив, что кто-то не аплодирует, вы, вероятно, сочтете его снобом (даже если оратор выступил откровенно плохо). Насколько ужасно должен выступать человек, чтобы ему вообще никто не хлопал? Я никогда не такого видел. И поскольку многие считают аплодисменты показателем хорошей работы, они всегда будут радоваться. Оратор сходит со сцены, спрашивает приятеля: «Ну как?» — слышит в ответ: «Отлично», — и продолжает в том же духе.

Даже если вы найдете и внимательно выслушаете тех, кто честно отзовется о вашем выступлении, проблема все равно не исчезнет. Оказывается, нас слишком легко сбить с толку.

ХИТРЫЙ УРОК ДОКТОРА ФОКСА

В 1973 году ученые из Южно-Калифорнийского университета предположили, что отзывы студентов о преподавателях были полной чепухой и не имели под собой никаких оснований. Для проверки этой теории они провели эксперимент*. Пригласили в качестве лектора актера с «импозантной внешностью и внушающим уважение голосом». Ему дали фиктивное, но очень солидное резюме и попросили говорить двусмысленные вещи, приводить спорные аргументы и вообще нести всякую ахинею. Он должен

* *Naftulin D. H., Ware J. E. Jr., Donnelly F. A. The Doctor Fox Lecture: A Paradigm of Educational Seduction // Journal of Medical Education. 1973. Vol. 48. P. 630–635.*

был, используя свою харизму, развлекать студентов, но говорить при этом только о том, чего нет, и цитировать несуществующие книги и исследования. Актер (то есть доктор Фокс) прочитал часовую речь, затем полчаса отвечал на вопросы студентов, то есть соблюдал формат большинства университетских лекций, после чего опросили одиннадцать посетителей лекции — не студентов, а профессионалов в той области, о которой говорил «спикер». В таблице ниже представлены результаты:

Вопрос	Число согласившихся (в %)
Останавливался ли он подробно на очевидных вещах?	50
Казался ли он заинтересованным?	100
Достаточно ли примеров использовал лектор?	90
Хорошо ли была организована презентация?	90
Он заставил вас думать?	100
Интересно ли спикер излагал материал?	90
Вы читали какие-нибудь его публикации?	0

Исследование предоставляет довольно мало данных, потому что в нем участвовали всего 11 человек. К тому же есть причины, по которым его критиковали*. Но я верю этим цифрам. Они прекрасны: любой оратор был бы рад увидеть статистику. А поскольку похожие вопросы обычно задают в опросах после конференций, есть подозрение, будто тут что-то не так. Как актеру удалось запросто одурачить профессионалов?

* Вот основные причины недовольства этим исследованием: выборка очень мала; невозможно найти видеозапись лекции; вопросы, заданные респондентам, очень пространны. Но другие исследователи успешно его воспроизвели, а специалисты в этой области поддержали сделанные на его основе выводы. См. книгу Дональда Блая «В чем смысл лекций?» (What's the Use of Lectures? С. 202).

Самый простой вывод — люди очень плохо различают чушь, и есть вероятность, что это правда*. Есть еще один, более интересный, но тоже поверхностный ответ: чтобы преуспеть в выступлениях, достаточно притвориться, будто вы разбираетесь в том, о чем говорите. Считаю, что это неверно. Вероятно, актер подготовился более тщательно, чем большинство ораторов. Он заслужил доверие совсем не случайно: чтобы выглядеть должным образом, он готовился и репетировал. Подозреваю, что на подготовку к настоящей лекции ему потребовалось бы меньше времени. В любом случае этот эксперимент свидетельствует: оратор должен приложить усилия, чтобы хорошо и качественно отработать.

Это исследование также показывает, что люди хотят от лекций совсем не того, о чем говорят, а также совсем не того, чего они должны хотеть, по мнению организаторов. Авторы эксперимента поясняют:

Есть трудности с тем, чтобы изучить эффективность обучения, поскольку при ее оценке необходимо учитывать очень много вводных. Среди очевидного — образование, социальное происхождение, знание предмета, опыт и личность преподавателя. Казалось бы, лектор с правильной комбинацией этих и других вводных будет иметь успех. Тем не менее это может привести к тому, что лектор удовлетворит пожелания учащихся, но совсем не обязательно научит их чему-то.

* Одно из самых популярных моих эссе — «Как распознать чушь» (How to detect bullshit): <http://www.scottberkun.com/essays/53-how-to-detect-bullshit/>. Я сделал вывод, что люди очень немного ждут от лектора и вполне довольствуются тем, что их развлекают (этого как раз редко ожидают от выступающего). Независимо от того, взрослый вы или ребенок, учиться зачастую невероятно скучно, поэтому, если удалось посмеяться во время лекции, это уже подарок. Редко попадают интересные и располагающие к себе педагоги, что довольно приятно, хотя традиционно мы не связываем это напрямую с их умением хорошо преподавать. Как бы там ни было, выступающий может порадовать аудиторию, не рассказав ничего содержательного, если при этом он заинтересовал их и развлек. Запустите хорошего комедийного актера на сцену скучной конференции, и, несмотря на полное отсутствие знания предмета, он получит отзывы значительно выше среднего.

Чем-то заинтересовать зрителей, развлекая их при этом, — очень сложная задача, и любой, кто смог ее решить, заслуживает уважения. Я говорю это на основе собственного опыта, поскольку неоднократно терпел неудачу в попытках сделать это. Надо понимать, что развлечь и заинтересовать — далеко не то же самое, что обучить людей каким-то навыкам или придумать для них вдохновляющий рассказ. Учитель самого высокого класса развлекает на уроке студентов, чтобы чему-то их научить, а не для того, чтобы просто их рассмешить.

Вот чему еще нас может научить история про доктора Фокса:

- **степень доверия определяет ведущий.** Если он говорит: «Наш гость — эксперт в такой-то области», — зрители верят. Люди готовы доверять спикеру в зависимости от того, кто и как его представил. Если бы доктор Фокс читал свою лекцию просто на улице, а не в рамках серьезной конференции для специалистов или по приглашению уважаемого члена сообщества, его никто бы не заметил. Эксперимент с доктором Фоксом свидетельствует о том, что мы больше ориентируемся на авторитет, а не объективно оцениваем методы преподавания;
- **внешность имеет значение.** Доктор Фокс отлично справился со своей ролью, и всем ораторам следует играть так же. Важны и ваша внешность, и манеры, и то, как вы держитесь на сцене, и осанка, и поведение. Любая аудитория ожидает от вас определенных внешних проявлений, и, если вы соответствуете этим ожиданиям, все остальное дается легче. Как бы убедительны вы ни были, аудитория будет судить вас по каким-то особым признакам, знакам доверия, которые различаются в зависимости от места. (Например, не нужно надевать деловой костюм, если вы делаете презентацию в Кремниевой долине, а на выступлении перед директорами банков Нью-Йорка любимая рубашка тигровой расцветки будет неуместна);

— **важен энтузиазм.** Открывая рот, чтобы произнести слово, вы контролируете количество энергии, которую передаете зрителям. Может случиться все что угодно, но я всегда стараюсь быть активным, чтобы никто не мог придраться, будто я не старался. Чем выше мой энтузиазм, тем активнее интересуются зрители. Эксперимент с доктором Фоксом также показал, что мощная энергетическая отдача всегда идет на пользу. Если вы будете полны энтузиазма и продемонстрируете, насколько важна для вас проблема, о которой вы говорите, вас оценят гораздо выше, нежели менее энергичного и неэмоционального оратора, знающего в десять раз больше. У вас будет больше шансов привлечь внимание аудитории, а это уже половина дела.

ПОЧЕМУ ОЦЕНКА БОЛЬШИНСТВА ОРАТОРОВ БЕСПОЛЕЗНА

Большинство организаторов мероприятий вообще не учитывают обратной связи от посетителей, а те, кто собирает такие данные, никогда не передает их ораторам. И это ужасно обидно. В конце концов, организатор приглашает оратора выступать, и формально оратор работает на организатора, а не на слушателей. Но организатор часто бывает очень занят, и потому не доносит отзывы до спикера. Хороших они приглашают еще раз, а остальные должны сами разобраться, в чем была проблема.

Однако некоторые организаторы все-таки сообщают ораторам о реакции посетителей. На рисунке 8.1 показан типичный отчет, в основе которого данные обратной связи. Это реальные сведения, собранные на одном из мероприятий, где я выступал.

На первый взгляд, результаты внушают оптимизм. Вроде 58 человек из 129 остались «в какой-то степени довольны» моей речью. Неплохо. Мне даже удалось получить оценку «очень довольны» от 38 человек. А вот

Сессия	Совсем недовольны	В какой-то степени недовольны	Нейтральны	В какой-то степени довольны	Очень довольны	Общее количество ответов
Как осуществить задуманное	1	3	29	58	38	129

Рис. 8.1. Оценочный лист одного из моих последних выступлений

нейтральное отношение мне не очень интересно. Я бы предпочел, чтобы этого пункта не было вовсе, чтобы слушателей заставили сделать выбор. Если они не уверены, довольны или нет, я буду считать их недовольными. И вообще, может, они спали на моем выступлении. На самом деле, было бы интересно узнать: сколько людей заснули во время лекции? (Такую статистику я бы хотел видеть по всем лекциям, особенно в университетах.)

Однако больше всего я ценю сравнительные данные: когда оценки моего выступления сопоставляются с оценками других ораторов. Без этого знания обратная связь бесполезна. Может, мое выступление заслужило худших отзывов за всю историю этой организации. Или, наоборот, лучших. Этого я не узнаю. Интересно, кто тот единственный, кому не понравилось мое выступление? Вдруг он важная персона, например, вице-президент подразделения компании, и его мнение значит куда больше, чем мнение остальных? Или он, как мой бывший начальник, просто все время всем недоволен? Может, он вообще не ставит оценки выше, чем «очень плохо». Или перепутал аудитории и ожидал, что я буду говорить на другую тему (его любимую), а я не сказал ни слова, чем серьезно его разочаровал. Об этом я ничего не узнаю из оценочного листа.

Самая полезная обратная связь содержит информацию о том, что именно я сделал не так и что нужно обязательно повторить в следующий раз. Даже если бы все 129 слушателей заявили, что им очень не понравилась моя лекция, и единодушно подписались под законом, запрещающим мне впредь выступать на публике, я бы так и не узнал, что же именно их не устроило. Пришлось бы гадать, что я должен изменить, чтобы мои

речи стали лучше. (Разумеется, в том случае, если вдруг моя апелляция и просьба об отмене запрета на выступления будет все-таки рассмотрена.)

И кроме того, в аудитории были 500 человек, а ответили лишь 129. Что подумали о моем выступлении остальные 371? Этого я не узнаю никогда. Учитывая, что в опросах участвует меньшинство зрителей, их ответы, как правило, отображают лишь верхнюю и нижнюю границы обратной связи. Здесь главным образом представлены противоположные точки зрения: тех, кто вас очень любит, и тех, кто почти ненавидит. И те и другие больше остальных мотивированы для участия в опросе. А эти «остальные» — с умеренным отношением к вам — представлены хуже всего. Анкетирование — это черная дыра: слушатели не в курсе, кто их читает и повлияют ли они на что-то. И поэтому основная масса слушателей не видит никаких причин мысленно напрягаться над тем, чтобы ответить на эти вопросы*.

Если не проанализировать обратную связь должным образом, ответы респондентов могут быть истолкованы неверно, их истинное значение не проявится и, следовательно, оратор так и не поймет, что же нужно сделать для улучшения презентации. В большинстве случаев вопросы составлены некорректно, поэтому обратная связь может интерпретироваться по-разному.

Вот что на самом деле хочет узнать оратор:

- Как выглядит моя презентация на фоне остальных?
- Что изменить к лучшему в моей речи? (И здесь необходимо указать что-то одно.)

* Я много лет вел тренинги на мероприятиях в компании Microsoft и обещал, что прочитаю каждый отзыв. Если человек не понимает, кто будет это читать, разве потратит он пять-десять минут, чтобы заполнить анкету? Конечно, нет. Кто знает, может, эти анкеты сразу окажутся в мусорной корзине? Если вы не указываете на того, кто отвечает за опросы, вы поощряете циничное отношение к ним, и никто не будет воспринимать их всерьез, если вообще кто-то их заполнит.

- На какие бы вопросы из тех, что я не осветил, вы хотели бы получить ответ?
- Что помешало мне дать вам то, что вам необходимо?

Независимо от того, какие данные передают организаторы, оратор может сам подойти к зрителям и узнать их впечатление. Если в ответ вы слышите вежливое: «Молодец!» — скажите: «Спасибо, но что я могу сделать, чтобы лекция была лучше?» Пусть они выйдут за рамки любезности и включают голову. Дайте свою визитку, предложив таким образом продолжить дискуссию. После мероприятия задайте организатору вышеупомянутые вопросы и посмотрите, на какие он сможет ответить. Если у него нет таких данных, пусть поделится собственным мнением, не менее ценным для вас.

ОРАТОР ДОЛЖЕН ПОДХОДИТЬ АУДИТОРИИ

Что бы случилось, если бы в 1942 году я пригласил Муссолини выступить в Лондоне? Бенито был отличным, полным энтузиазма оратором. Но, как вы думаете, какими были бы отзывы о его выступлении? Уж точно не объективными. Они показали бы лишь то, что организатор неправильно подобрал спикера для конкретной аудитории. Оратор изначально обречен на неуспех, если вынужден выступать перед людьми, которые ненавидят его, или с темой, которая совсем не интересна аудитории. Однажды в Нью-Йорке я делал презентацию своей новой книги в известном всему миру элитном учебном заведении — частном университете Cooper Union. Я приготовился говорить о том, что может пойти не так в работе над проектом и как мудрый руководитель решает эти проблемы. Я много раз выступал на эту тему и знал, что у меня интересный материал. Но, прибыв на место, я увидел, что моя аудитория полностью состоит из первокурсников — молодых людей 18–19 лет, у которых нет ни малейшего представления о взрослой жизни. Это было в октябре, и они всего пять месяцев назад

окончили школу. Моментально, за несколько минут до начала, я понял, что это своего рода вариант «Муссолини в Лондоне, 1942-й». Нужно было сделать что-то радикальное, иначе меня либо проигнорировали бы, либо раскритиковали как скучного менеджера-неудачника. Именно так отреагировал бы я сам на лекцию о сложностях корпоративной жизни в свои 19 лет.

Опытный оратор должен спросить организатора: «Какой эффект я должен произвести на эту аудиторию?» И заинтересованный устроитель хорошенько задумается, хотя спикер вполне может сам это понять — интуитивно или пообщавшись с аудиторией — и разобраться, что пришедшие намерены получить от лекции. Часто человека приглашают выступить, и он соглашается, даже не зная, зачем и чего от него ожидают.

Во время речи в Cooper Union я постарался вспомнить свое восприятие взрослого мира, когда мне было 18 лет. Итак, я решил не использовать слайды, рассказал личную историю из опыта работы в Microsoft и смешной случай о том, как встретил Билла Гейтса в лифте (я поздоровался, а он меня не заметил). Этими байками мне удалось немного рассмешить студентов. Я снискал их уважение и перевел лекцию в сессию вопросов и ответов, которая длилась час. Пожалуй, мне повезло: я сумел сориентироваться. А если бы изначально задал пару вопросов организатору, то смог бы подготовиться к другому формату общения заранее.

Иногда организатор преднамеренно ставит перед собой цель пригласить оратора, не соответствующего ожиданиям аудитории, чтобы он прочитал провокационную речь, содержащую утверждения, с которыми слушатели априори несогласны. Это нормально, если организатор согласовывает данное обстоятельство с оратором и оно учитывается при опросе мнений. Разумеется, лекцию, целью которой было не развлечь аудиторию, а спровоцировать ее, следует оценивать по-другому.

Все это делает обратную связь весьма затруднительной. И поэтому тот, кто приглашает выступающего, должен продумать:

- 1) чего хочет он (организатор) от спикера;
- 2) чего хочет аудитория;
- 3) что может дать оратор.

Если эти три пункта не согласуются друг с другом, с обратной связью всегда будут проблемы (пример с Муссолини в Лондоне). Если же они согласованны, то вопросы, на которые отвечают зрители для оценки лектора, должны быть известны всем.

Все — оратор, зрители и организатор — должны знать, по каким параметрам будут оценивать речь. Тогда спикеру будет легче подготовиться (как доктору Фоксу) к тому, на что будут обращать внимание. Зрители редко получают возможность подробно выразить свое мнение в опросниках, но они должны помогать организатору формулировать текст.

Вот приемлемые вопросы, которые можно задать присутствующим на лекции:

- Не зря ли вы потратили время?
- Порекомендовали бы другим людям посетить эту лекцию?
- Вы собираетесь что-то менять, прослушав эту лекцию?
- Вы знаете, как поступать, чтобы продолжить обучение?
- Вдохновила или мотивировала ли вас лекция?*
- Насколько вам симпатичен оратор?
- Насколько содержательной показалась лекция?

Два последних вопроса помогают разобраться с дилеммой доктора Фокса: степень симпатии к нему не соответствовала серьезности

* Вероятно, ответ на этот вопрос будет более значимым, чем на вопрос о том, что они узнали.

и солидности его речи. А если вы хотите узнать, чего в реальности стоило выступление, спросите зрителей неделю или месяц спустя. Через пять минут после окончания речь может показаться великолепной или скучной, но позже начинает восприниматься совершенно по-другому. Если цель презентации — повлиять на поведение людей в долгосрочной перспективе, необходимо рассмотреть именно долгосрочный эффект и проводить опрос спустя некоторое время.

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА, КОТОРУЮ ВЫ МОЖЕТЕ ПОЛУЧИТЬ ПРЯМО СЕЙЧАС

Как бы мы ни боялись критиковать других, больше всего мы боимся критики в свой адрес. Но сейчас существует множество способов получить объективную обратную связь о своем выступлении. Можно сделать это немедленно.

1. Возьмите видеокамеру.
2. Откройте ваши заметки или слайды для известного вам выступления (на крайний случай подойдет Геттисбергская речь).
3. Сделайте видеозапись своего выступления.

Хватит и пяти минут. Представьте, что перед вами зрители, с которыми вы должны поддерживать визуальный контакт, — и вперед. Затем сядьте, можете даже взять любимый напиток (или несколько), и просмотрите запись. Несмотря на то что это очень легко, многие — даже те, кто понимает важность выступлений и намерен улучшить свои ораторские навыки, — не захотят этого делать. Они просто боятся. А я им говорю, что они лицемеры. Если вы боитесь смотреть собственное выступление, почему ждете, что зрители будут смотреть на вас? Золотое правило: не заставляйте людей слушать то, чего не стали бы слушать сами. Просто сделайте это. Если запись невозможно смотреть, гордитесь тем, что только

вы, а не невинные зрители, видите это ужасное выступление. Видеоролик можно удалить, но невозможно удалить час, который люди напрасно потратили на вас.

Никому не нравится звук собственного голоса. Мы внимательно разглядываем форму своего носа и пробор на голове, чего большинство зрителей никогда не делают. Кроме того, все это трудно изменить. Зато можно изменить другое: уверенность в себе, четкость, особенности жестикуляции или мимики, которые могут раздражать.

Если вам не нравится то, что вы видите, сделайте выступление короче. Запишите 30-секундное видео и репетируйте до приемлемого результата. Затем добавьте времени. Если какое-то высказывание кажется глупым, уберите его и повторите. С каждым разом будет получаться все лучше, даже если вам так не кажется.

Я не смотрю видеозапись каждого своего выступления, но, если во время лекции показалось, будто что-то не так или, наоборот, что-то получилось неожиданно хорошо, — всегда пересматриваю. Получая обратную связь от организатора и не зная, как ее интерпретировать, я сравниваю ее с тем, что увидел в записи. Каждый раз я стремлюсь сопоставить свое ощущение от выступления с впечатлениями зрителей (отраженными в опроснике). Профессиональные спортсмены тоже просматривают видеозаписи матчей и соревнований, чтобы отличить свои субъективные представления (Фред обвиняет всю команду в том, что та плохо сыграла в защите) от объективной реальности (Фред плохо сыграл в защите)*. Пока вы заняты интенсивной деятельностью, например

* «Есть только один способ быть в курсе событий: смотреть записи. Только тогда игроки и тренеры видят, что пошло не так. В видеозаписях нет лжи, но иногда требуется просмотреть их несколько раз, прежде чем разобраться», — Чак Дейли, бывший главный тренер команды Detroit Pistons. Цитируется по книге Рона Хоффа «Я вижу вас голыми» (*Хофф Р. Я вижу вас голыми: как подготовиться к презентации и с блеском ее провести.* М.: Класс, 2005. *Прим. ред.*), где он дает аналогичные советы.

ОТКРОВЕНИЯ ОРАТОРА

участвуете в соревнованиях или выступаете, вокруг вас происходит множество событий и вы физически не можете за всем уследить. Чтобы понять, что вы на самом деле сотворили, используйте технологии. Если вас пугает критика, сделайте видео и покажите хорошему другу, который даст честный и конструктивный отзыв. Имейте в виду, что веб-камера — это как раз тот самый инструмент, который на протяжении всех времен хотели бы иметь все ораторы. Это просто, быстро, дешево и касается только вас. Вы мгновенно получаете обратную связь от людей, находящихся как поблизости, так и далеко, и понимаете, как вас будет принимать аудитория.





ГЛАВА 9

СЦЕПЛЕНИЕ — ТВОЙ ДРУГ

Я много лет занимался теорией обучения, или наукой о том, как мы учимся, и вот что я могу сказать: почти всему, что вам нужно знать, вас научит случай, произошедший со мной в 1989 году. Тогда я чуть не убил трех человек.

Длинный список глупостей, которые не стоит совершать в жизни, должен включать в себя следующий пункт: выполнение левого поворота на трехполосной дороге со встречным движением во время экзамена по вождению в Нью-Йорке в 17 лет на старенькой бабушкиной машине в час пик, причем в процессе вы должны внезапно осознать, что до этого никогда не поворачивали налево. И в 1989 году я сделал именно это. Результат, как легко предсказать, был утрашающим. Меньше чем через минуту после начала экзамена, когда меня попросили повернуть налево, я немного притормозил, пристроился за ехавшей впереди машиной, а затем выполнил очень ловкий маневр: точь-в-точь повторил движение этого автомобиля. Но «Форд-Мустанг», за которым я поехал, оказался быстрее, чем старая бабулина «Хонда-Цивик». Он пролетел через перекресток и с ревом укатил дальше, а я оказался прямо на пути восемнадцатиколесной фуры «Мэк-Трак».

Помню удивленный взгляд водителя грузовика в тот момент, когда он ударил по тормозам. Он даже не успел разозлиться. Вместо этого он полностью сконцентрировался на сохранении собственной жизни: давил на каждый квадратный миллиметр педали, чтобы тормоза сработали надлежащим образом. В то же самое мгновение с пассажирского сиденья раздался крик шуплого экзаменатора — мистера Динко. Увидев несущийся прямо на него грузовик, от неожиданности, страха и беспомощного

гнева он вскрикнул, как девочка. Я не смог понять, что именно он вопил, но блокнот с экзаменационным листом, на который он смотрел всего несколько секунд назад, выскочил у него из рук и ударился о приборную панель. А я оставался на удивление спокоен, несмотря на то что именно я был причиной этого хаоса. В конце концов, я никогда раньше не попадал в такие ситуации, и может быть, поворот налево при большом скоплении автомобилей всегда происходит именно так.

Грузовик с падающими из него коробками вынесло на перекресток, и он остановился в паре метров от бампера моей машины — то есть бампера машины, оказавшейся поперек его движения. Мы заблокировали перекресток и перекрыли движение в обоих направлениях. Очень скоро все уже кричали и обвиняли друг друга, и почему-то главным образом водителя грузовика. Как все добропорядочные жители Нью-Йорка, он кричал в ответ. Я поспешил умчаться прочь, до конца не осознавая, насколько близок был к тому, чтобы в лобовом столкновении убить трех человек. Я пребывал в замешательстве и не понял, почему инструктор так торопился вернуться в экзаменационный центр всего через полторы минуты после начала экзамена. «Поворот налево, направо, еще раз налево», — кричал он. На парковке, когда экзаменатор с криками выходил из машины, я наконец-то понял, что экзамен не сдан. Несколько недель, прошедших до того, как я смог сделать вторую попытку, мне было ужасно стыдно: мои друзья и члены семьи, все до единого, сдали экзамен на вождение с первой попытки.

Каким-то образом на второй раз я сдал. И когда я пришел домой и вздохнул с облегчением, что все позади, старший брат отвел меня в сторону и сказал: «Я научу тебя водить машину с механической коробкой передач». Я уверенно ответил: «Ни за что на свете». Я не был глуп. Последнее, что я хотел бы делать, — учиться чему-либо еще, связанному с вождением. *Попытка научиться чему-то неизбежно создает возможность провала.* Я только что пережил катастрофу, практически уголовный

случай. Студенты всегда рискуют больше, чем преподаватели, что и объясняет их неадекватное поведение. Они боятся неудачи или того, что их раскритикуют или поставят в неудобное положение перед остальными, поэтому протестуют в первую очередь. При этом, как ни парадоксально, учителя опасаются, что студенты их проигнорируют, и этим страхом часто оправдывают свое деспотичное поведение. У меня были друзья и знакомые (ровесники и взрослые), которые так и не освоили «механику», и я больше не хотел рисковать и терпеть неудачи.

Однако брат настаивал. Он попросил довериться ему. И мы отправились вдоль по улице на «Хонде-Прелюд» 1984 года — самой крутой машине в нашем кругу. Брат дорожил ей практически так же, как своей жизнью. Он толкнул меня на водительское сиденье и вставил ключ в замок зажигания. Что же сделал я? Дотянулся до ручки двери и попытался смяться. Одно дело — чуть не угробить бабушкину машину, а совсем другое — разбить машину старшего брата: он отдубасит вас так, что вы запомните это на всю жизнь. Я начал судорожно придумывать причины сбежать: я слишком занят (ложь), устал (ложь), ушиб ногу, когда сдавал экзамен по вождению (наглая ложь). Но еще до того, как мне на ум пришло что-то стоящее, он произнес бесценные слова: «Сцепление — твой друг».

Как сцепление может стать моим другом? Сцепление — это такая непонятная педаль, и почти никто из тех, кого я знал, не мог постичь, как она работает. Именно из-за сцепления старшеклассники нарезали круги вокруг школьной парковки, пытаясь припарковать свои машины, под громкий смех прохожих. Сцепление — это наводящее ужас исчадь ада. И фраза о том, что сцепление — мой друг, не имела никакого смысла. Что дальше? Назвать другом мистера Динко? Выпускные экзамены — тоже мои друзья? «О чем ты, черт возьми, говоришь?» — спросил я. И брат ответил: «Поверь мне, сцепление — твой друг. Оно для того, чтобы помочь тебе. Если ты застрянешь, просто нажми педаль в пол, и все будет в порядке. Если помнить об этом, научиться водить механику не так уж

сложно». Я долго смотрел на него. Это шутка? Но это не было похоже на брата. Особенно если речь идет о его машине. И особенно если за рулем я. И я сказал себе: «Хорошо, допустим, сцепление и вправду мой друг. Посмотрим, что из этого выйдет».

Уже к вечеру я водил машину с механической коробкой передач. Мне удалось даже выполнить левый поворот на улице, по которой ехали машины. Я был первым среди моих приятелей, у кого это получилось. И я так это полюбил, что до сих пор езжу на автомобиле с механикой.

Что такого знал мой брат, чего не знали инструкторы по вождению? Прежде чем это понять, нужно выяснить, почему научить практически невозможно, и насколько редко происходит то, чего добился он.

ПОЧЕМУ НАУЧИТЬ ПРАКТИЧЕСКИ НЕВОЗМОЖНО

Я довольно скептически отношусь к обучению, хотя сам именно этим зарабатываю на жизнь. Сколько вам встречалось плохих и хороших учителей? Можно ли сказать, что соотношение хороших преподавателей к плохим 1 к 5? Или 1 к 10? Даже если взять мой пример: я три месяца ездил с профессиональными инструкторами (и еще с отцом), но все равно ничему не научился и не был готов сдавать экзамен. Или не оправдал их ожиданий. В любом случае большая часть попыток научить чему-то проваливается. Можно винить педагогов, студентов, и тех, и других вместе, но большая часть попыток научить никого ни к чему не приводит.

Я преподавал в очень разных форматах: вел семестровые курсы, семинары на целый день, семинары по полдню, консультации, лекции, был наставником на рабочем месте, даже произносил пьяные тирады в баре — и могу сказать, что шансы научить кого-то чему-то в какой-то из этих ситуаций невелики. Держу пари: в любой момент там, где один человек «учит» других, а другие «учатся», 5% спят, а 25% думают о сексе. Еще 30% полностью погружены в свои мечты и считают ворон. Из оставшихся 40%

часть просто ошиблись дверью, а часть отвлекаются на СМС и почту*. И из того ничтожного количества, кто по-настоящему слушает, сколько человек понимают, о чем говорит преподаватель? Как много из них вспомнят услышанное на следующий день? И сколько хотя бы попытаются применить выученное в жизни?

Хороший преподаватель должен задать себе четыре важных вопроса:

- Сколько человек меня понимают?
- Сколько человек вспомнят то, о чем я рассказал?
- Сколько человек попытаются применить в жизни выученное на уроке?
- Сколько человек преуспеют в этом?

Если вы взялись преподавать — независимо от того, читаете ли лекции, ведете занятия или даже учите писать — все равно, из всех занятий, подразумевающих взаимодействие с другими людьми, профессия преподавателя — одна из наиболее сложных и выбивающих из равновесия. Не смотрите «Общество мертвых поэтов» с Робинот Уильямсом или «Выстоять и сделать» с Эдвардом Олмосом — в этих фильмах не показывают страданий и скуки обычной классной комнаты, где унылые и занудные учителя день за днем, снова и снова безрезультатно воздействуют на занятых другими делами учеников. К тому же в этих фильмах не видно всех тех неудач, которые пережили и с которыми справились педагоги, прежде чем стать блестящими (не очень правдоподобными) преподавателями, изображаемыми в кино. Вы никогда не задумывались, почему многие школьные учителя в жизни выглядят усталыми, замученными и словно потухшими? Они же не были такими изначально.

* Более оптимистично — считать, что люди, отвлекающиеся от обучения, все время меняются. То есть, если мы говорим, что отвлекаются 30% человек, это не одни и те же люди на протяжении всей лекции. Фокус внимания в аудитории постоянно смещается.

Дело в том, что, преподавая свой предмет год за годом, они отдавали частичку своей души ученикам, которые не усваивали их уроки. Как тут сохранить любовь, которая в первую очередь и подталкивала их учить других? У большинства школьных наставников даже нет возможности сгореть на работе: 50% представителей этой профессии в США работают не более пяти лет*. Американские учителя получают копейки, хотя делают очень много.

КАК НАУЧИТЬ КОГО-НИБУДЬ ЧЕМУ-НИБУДЬ

Есть и хорошие новости: когда все идет как надо, преподавание — одно из тех занятий, которое имеет огромную отдачу. Увидеть, что человек понял и успешно использует в жизни тот материал, который вы ему объяснили, — ни с чем не сравнимое удовольствие. Даже если вы знаете, что научили пятерых из ста, оно стоит того (можно и не расстраиваться из-за оставшихся девяноста пяти). Если бы вы не пришли в тот день, не научили бы и тех пятерых. А человек, который заменил бы вас, если бы вы испугались, возможно, научил бы всего троих или даже ни одного. В жизни пять из ста — иногда выше среднего. Кроме того, по сути, у вас нет выбора: если хотите передавать свои знания, придется мириться с этой статистикой.

И я, несмотря на скепсис и неутешительные цифры, верю, что любой из нас при желании может научить другого. Но есть некоторые особенности. Если есть два целеустремленных, достаточно умных человека, один из которых желает передать знания, а другой — их получить, то чудо произойдет. Взять, например, мастера и ученика или наставника и протеже. Индивидуальное обучение прекрасно зарекомендовало себя: наставниками так называемых вундеркиндов, например Эйнштейна,

* <http://retainingteachers.com/>.

Пикассо и Моцарта, были либо родители, либо друг семьи. Да, у вышеперечисленных известных личностей был удивительный, врожденный талант, но, помимо этого, их очень серьезно обучали конкретные люди. Этот процесс предполагает тесную психологическую связь, а ее нельзя наладить, если вы работаете с коллективом.

Это подтверждается элементарной математикой. Если я читаю лекцию в аудитории на 5000 человек, то практически ничего не знаю про них. Люди предпочитают разные методы преподавания, и если я выступаю перед многотысячной аудиторией, то должен найти какой-то один средний метод. Я могу делать обобщения или приблизительно догадываться, какой способ выбрать, но распределяю свою энергию на всю аудиторию. У некоторых лекторов довольно неплохо получается угадывать, и тогда их идеи находят отклик в сердцах многих. Эти редкие счастливицы способны стать неплохими эстрадными артистами или юмористами. Но большинство проявляют реальную силу только в том случае, если аудитория состоит из ста, пятидесяти, пяти или, а лучше всего — из одного студента. Можно дать информацию группе из 5000 человек. Или развлечь их. Можно рассказать им о новых способах мышления или предложить обдумать свежие идеи, но нельзя передать им навык или найти подход к каждому. Мой брат никогда не научил бы меня водить механику, если бы одновременно со мной обучал еще 4999 человек. Он физически не смог бы одновременно сидеть на пассажирском сиденье во всех машинах и смотреть, что делает каждый, не говоря уже о том, что не уделит бы должного внимания, необходимого для обучения новому навыку.

Преподавая в небольшой группе, учитель в состоянии выяснить интересы каждого студента, определить, что он знает, чем интересуется и чего боится. И, основываясь на этой информации, выстроить учебный процесс так, чтобы увеличить шансы учащегося справиться со всеми задачами. В небольшой группе педагогу легче быть активным и быстрее

реагировать на запросы студентов. Преподавание в большой аудитории обычно требует соблюдения жесткого и заранее установленного плана, независимо от того, насколько успешно и в каком объеме студенты усваивают материал. Часто наставники спрашивают: «У вас есть какие-нибудь вопросы?» — забывая, что вряд ли человек, нуждающийся в разъяснениях, захочет ставить себя в неловкое положение перед остальными, которые вроде все поняли. Такая ситуация в корне отличается от диалога один на один, который как раз способствует глубокому общению и успешному обучению.

Мой брат учитывал три пункта, о которых должен помнить каждый, кто хочет кого-то чему-то научить. Неудивительно, что все эти условия проще выполнять в небольших группах:

1. Сделать занятие активным и интересным.
2. Начать с неожиданной идеи, которая заинтересует ученика.
3. Подстроиться к ученикам в зависимости от их реакции на пункты 1 и 2.

И плохая новость: чтобы следовать этим правилам, всегда требуется больше времени. Хорошая новость: все время, которое вы тратите, окупится.

Быть активным и интересным

Я часто слышу одну известную мудрость:

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

Считается, что это сказал Конфуций, но, как бывает со многими известными цитатами, эти слова часто произносили и другие знаменитости — например, Бенджамин Франклин или Жан Пиаже, — и потому

авторство нередко приписывают им (или кому-нибудь еще). Этой идее несколько тысяч лет, и ей с восторгом следуют многие великие люди; но, как ни странно, ораторы редко пользуются этой мудростью, и вот по какой причине: независимо от того, насколько сложно читать лекции, гораздо труднее заставить людей в аудитории что-то сделать.

Лучшие исследования учебного процесса сходятся на том, что необходим переход от модели, где в центре — учитель, к модели, ориентированной на обучающихся. Большинство преподавателей ориентируются на составление плана урока: что включить, какие использовать книги и программы, в какой части аудитории встать. Здесь наставник — центр Вселенной. Но хороший педагог во главу угла ставит потребности учеников. Он стремится создать среду, в которой есть все, что нужно для обучения: эмоциональная уверенность, физический комфорт и любознательность. Его задача — отойти на задний план. Он должен быть не звездой, а посредником, который помогает ученикам наработать необходимый опыт. Это можно сделать с помощью упражнений, игр или задач, в решении которых ему отведена второстепенная роль ассистента.

Дональд Блай в книге *What's the Use of Lectures?* («В чем смысл лекций?») дает хороший совет:

Если хотите научить какому-то навыку поведения, то на определенном этапе студентам предстоит его отработать. Если хотите научить спортсменов бегать стометровку, в какой-то момент они должны пробежать сто метров... Вероятно, вы считаете, что это очевидно. Это действительно так для обычного человека. Но это за гранью понимания некоторых довольно умных людей, произведенных на свет нашей системой образования.

Это высказывание противоречит взглядам тех, кто много лет пытался стать великим оратором, тратил на это время и силы. Они сражаются за то,

чтобы быть в центре внимания, и гордятся навыками, приобретенными таким образом. Этим и объясняется, почему многие профессора и гуру такие замечательные лекторы и при этом ужасные учителя. Когда их «ученики» уходят из школы, они понятия не имеют, как применить на практике все то, о чем слышали на лекциях. Учитывая, что спикеры были блестящими, студенты приходят к выводу, что проблема в них самих, и бросают заниматься тем, чему «учились».

Решение этой задачи начинается с того, что учитель должен почувствовать себя уверенно в любом деле — не только в чтении лекций. Такая возможность появляется, если он дает студентам упражнения, позволяющие отработать определенные навыки, а затем делит учащихся на небольшие группы. Теперь они работают сообща и применяют идеи, услышанные на лекции, в ситуациях, похожих на те, с которыми столкнутся в реальном мире*. Мой брат с самого начала правильно сделал одну простую вещь: посадил меня на место водителя. Все, что было дальше, уже происходило со мной — под его чутким руководством. Люди, находясь в центре происходящего, никогда не засыпают.

Даже выступая в большой аудитории, вы можете попросить слушателей дать вам понять, что они не усвоили материал. В прекрасной книге *What the Best College Teachers Do* («Что делают лучшие преподаватели») Кен Бейн рассказывает историю математика из Калифорнийского университета профессора Дональда Саари, который пользуется методом под названием ЗЭН («Зачем это нужно?»). В первый день занятий профессор говорит студентам, что они могут в любой момент задать этот вопрос, а он

* В продаже существует много сборников упражнений. Это удобные учебные пособия. Но дело в том, что они быстро надоедают, поэтому важно переработать их так, чтобы они подходили учащимся и соответствовали целям вашего курса. Начните с *Games Trainers Play* («Игры, в которые играют тренеры») Эдварда Скэннелла и Джона Ньюсторма. Прежде чем использовать упражнения в работе, отработайте их на друзьях.

постарается подробно объяснить, каким образом эта самая непонятная вещь, о которой идет речь, связана с той причиной, по которой студенты записались на курс. Если вы хотите заинтересовать студентов, позвольте им высказаться, когда вашу мысль уже сложно уловить и они вот-вот перестанут слушать. Оратор, который хочет чему-то научить, должен смотреть на этот вопрос не как на признак собственной неудачи, а как на новую возможность. Вы получаете информацию в реальном времени о том, что человек не улавливает вашу мысль. А значит, есть вероятность, что он не одинок. Если вам нужна настоящая обратная связь, которая помогла бы вам усовершенствовать свое выступление, найдите этого человека и узнайте: каким способом можно было бы донести до него этот материал? Так вы ничего не теряете, а задаете учащемуся простой вопрос: «Что я могу сделать, чтобы вы лучше разобрались?»

Один из методов состоит в том, чтобы активизировать умы присутствующих в аудитории, даже если их тела не активны. У нас в мозгу есть *зеркальные нейроны*, и, хотя мы не понимаем до конца, как они работают, известно, что они реагируют тогда, когда мы видим, как другие выполняют то, что мы сделали бы точно так же, если бы занимались этим сами. Именно поэтому мужчины, которые смотрят по телевизору Суперкубок по футболу, сидя на диване, имитируют перехват и другие приемы. По той же причине люди при просмотре фильма ужасов сжимаются от страха, когда из-за занавески выпрыгивает человек в хоккейной маске. Когда люди смотрят футбольный матч (или видят убийцу с топором), их нейроны возбуждаются точно так же, как если бы они на самом деле играли в футбол (или их преследовал бы убийца с топором). В свое время ученые были шокированы этим открытием, однако, учитывая, что наш мозг склонен к активной деятельности, это имеет смысл. Даже когда мы пассивны — например, изнываем от скуки на галерке аудитории, — мозг хочет быть активным и потому будет реагировать на правильные стимулы. Говорят, что хорошие рассказчики притягивают аудиторию и захватывают

воображение присутствующих. Вероятно, тут тоже не обходится без зеркальных нейронов*. Если сможете рассказать прекрасные истории, имеющие отношение к теме вашей лекции, или прокрутить небольшие видеоролики, вы заставите мозг присутствующих работать активнее, даже если они просто сидят.

Начните с интересной идеи

В книге *What the Best College Teachers Do* («Что делают лучшие преподаватели») Кен Бейн пишет:

Учителя утверждают, что студенты не учатся думать, анализировать, обобщать и делать выводы, пока «не узнают» основные факты дисциплины. Приверженцы школы мысли, как правило, обращают внимание на предоставление информации, исключая все другие виды преподавательской деятельности. Они редко ожидают, что ученики будут рассуждать (предположительно, это произойдет после того, как они «изучат материал»). На экзаменах эти преподаватели часто проверяют память или просто способность распознать информацию (например, в тесте с множественным выбором).

Если бы вместо того, чтобы учиться у брата, я записался бы на курсы вождения автомобиля с механической коробкой передач, то инструктор рассказал бы о принципах ее устройства и истории механических коробок, объяснил, почему в коробке именно пять передач, как называется каждая, назвал бы все детали панели управления и так далее. В школе нам в основном рассказывают о мире с академической точки зрения. Преподаватели и научные работники, как правило, склонны учить теорию,

* Ученые до сих пор пытаются понять, как это работает, но на этом сайте можно найти неплохой отчет о результатах работы: <http://www.pbs.org/wgbh/nova/sciencenow/3204/01.html>.

поэтому и студентов мотивируют всё учить, включая то, что лучше познается в процессе *делания*, а не изучения.

Сосредоточивая внимание на фактах и информации, учитель легко контролирует ситуацию и может быть в центре событий. На самом же деле способность что-то делать имеет довольно посредственное отношение к количеству знаний. То, что преподаватель знает терминологию, совсем не означает, что это важно для ученика или поможет ему развить определенный навык. Если бы я прослушал курс про механические коробки, прошло бы несколько недель до начала вождения или месяцев — до финального экзамена, когда я смог бы доказать, что знаю, как водить автомобиль с механикой. Вместо этого мой брат в первую же минуту первого дня обучения посадил меня на место водителя.

Фраза «Сцепление — твой друг» останется со мной навсегда. Я говорю ее себе, когда пишу, планирую семинар и даже когда выхожу на сцену с лекцией. Она напоминает мне, что всегда есть способ — если я правда такой классный специалист, каким себя считаю, — помочь человеку чему-то научиться. Если я не могу помочь, значит, не знаю свой предмет настолько хорошо, насколько думает мое эго.

Поиск идеи и способность рассказать о ней простым способом требуют смирения, и это качество редко приписывают экспертам и ораторам. Важно помнить о знаниях, добытых усердным трудом, но и не забывать, каково это — чувствовать себя новичком. Редко удается достичь подобного баланса, но именно он делает учителя великим. Как выяснилось, мой брат учился управлять механикой по старинке, и ему это тяжело давалось. Вместо того чтобы и мне передать частичку мучений или заставить меня страдать, проведя своего рода обязательный для всех водителей обряд инициации, он обратил в радость то, что было причиной его страданий. Преподавание — это акт благотворительности. Благодаря ему запутанное проясняется, а бесполезное становится необходимым.

Когда все происходит как надо и идеи преподавателя ученики проверяют на практике, страданий нет. Удивительно, как редко процесс обучения приносит его участникам удовольствие.

Подстраиваться в зависимости от реакции студентов

Если бы, сев в машину брата, я начал кричать изо всех сил, что он должен был сделать? Если бы он вел себя, как большинство ораторов, то продолжил бы свой урок, не обращая внимания на мою проблему. Люди засыпают на лекциях или сидят, уставившись в пространство, но спикеры продолжают вещать. И это сходит с рук, потому что лекции — пассивный опыт для аудитории.

Однако, если вы последуете моему совету и сделаете так, чтобы учащиеся были активными участниками процесса, они каким-то образом на это отреагируют. В этот момент и начинается ваша настоящая работа. Если предложенная якобы блестящая идея утомляет их или они не понимают упражнения, которое вы запланировали, что тогда? Сложность обучения заключается в том, чтобы наблюдать за учениками, вовремя реагировать и вносить коррективы в соответствии с их потребностями.

Даже во время лекции, когда вы стоите перед аудиторией, эти представления меняют ваше поведение. Вы должны строить выступление так, чтобы в разные моменты речи могли спросить себя:

- Студенты уже знают этот факт или урок?
- Стоит ли объяснить этот вопрос по-другому?
- Аудитория перенасыщена информацией: может, нужны перерыв или разрядка?
- Не считают ли студенты, что уже всё знают, — может, неплохо озадачить их?

И даже если вы не можете выстроить работу именно таким образом, все равно ничего не мешает вам через несколько дней после лекции задать вопросы аудитории (либо через организатора мероприятия, либо раздав на выступлении анкеты и попросив указать в них адреса электронной почты):

- Возникли ли у слушателей вопросы теперь, когда они вернулись к работе?
- Использовали ли они что-то из того, о чем вы рассказывали? Каков эффект?
- Есть ли какая-то тема, которую они хотели бы изучить сейчас, когда вернулись к работе или привычной жизни?
- Могут ли они подсказать, как сделать свой опыт обучения более активным, интересным или содержательным?

Если вы будете следовать этим советам, поймете: невозможно хорошо преподавать, не научившись чему-то по ходу обучения. Хороший педагог слушает столько же, сколько говорит; исходя из услышанного, совершенствует свой материал и при этом учится видеть: был ли достигнут тот эффект, на который он рассчитывал? Скучающий учитель — это, по сути, тот, кто забыл, что должен продолжать учиться у своих студентов, даже если придется извлекать урок из собственных преподавательских неудач.



ГЛАВА 10

ОТКРОВЕНИЯ

Если хотите знать, насколько хорош тот или иной оратор, посмотрите его лекцию дважды. Я наблюдал за спикерами и юмористами и понял, что они сто раз повторяют одно и то же, чтобы достичь необходимого эффекта. Если хотите раскрыть секреты профессионального исполнителя, посмотрите его речь повторно. Тогда вы заметите, как много из того, что он делает, импровизация. Вам интересно, та моя удачная шутка была экспромтом или задумывалась? Вы это узнаете наверняка, только если посмотрите на меня еще раз.

Я уже слышал ваш вопрос. Если я знаю материал, то либо сам задумывался над тем, что вы спросили, либо меня уже об этом спрашивали. Проблема в том, что у меня нет возможности ответить на все вопросы, которые могут возникнуть у аудитории. О том, почему отвечать на них очень скучно, я уже писал. Прочитав лекцию три или четыре раза, я смогу предвидеть 70% вопросов, которые мне могут задать слушатели. Но плохих вопросов не бывает. Тот факт, что я уже слышал вопрос, совсем не означает, что у меня есть правильный ответ, поэтому, независимо от того, сколько раз этот вопрос задавали, я не перестаю учиться отвечать.

Мне сложно поддерживать визуальный контакт с друзьями. Я довольно спокойно чувствую себя, выступая перед большим количеством незнакомых людей, но, как только вижу друзей, мозг тут же хочет с ними пошутить. При этом инстинкты подсказывают, что это слишком эгоистично. Я люблю, когда ко мне на лекции приходят друзья, при этом как только я их вижу, какая-то часть меня леденеет. До конца не знаю, почему так происходит. Наверное, вы считаете, что я давно проработал эту проблему, но на самом деле нет.

В половине случаев вы уже знаете то, что нужно знать. Иногда слушателям известно многое из того, что знаю я. В этих случаях моя задача — напомнить им уже известные факты или представить их в новом контексте. Я в курсе: необязательно иметь какие-то оригинальные идеи, чтобы выступление было полезным аудитории. Часто есть смысл повторить что-то известное, но как-то по-другому. Или предоставить слово человеку со стороны, чтобы он с большим успехом огласил правду, которую не всегда произнесет человек из команды. Часто слово независимого наблюдателя имеет больший вес, чем сказанное целой командой специалистов из этой области. Но я не могу об этом упоминать. Если я скажу, что преднамеренно повторяю то, что слушатели уже знают, это прозвучит так, будто я считаю их глупцами. При этом я знаю, что старые идеи, облеченные в иную форму, обладают удивительной силой в мире, где все помешаны на свежих новостях и восприятию новой информации.

Изменение происходит только тогда, когда кто-то делает что-то по-другому, а на лекции это невозможно. Часто меня приглашают рассказывать людям вдохновляющие истории о масштабном развитии инноваций. Проблема с вдохновением в том, что его трудно уносить с собой. То, что волнует вас в лекционном зале, выглядит нелепо в кабинете начальника. Ни один оратор не может гарантировать, что человек выйдет из зала, вернется к повседневной жизни и рискнет сделать что-то новое, то, о чем он узнал на выступлении. Иногда мне приходится тратить время впустую, убеждая в чем-то людей, которые и так со мной согласны, притом что остаются неохваченными те, кому моя речь реально пошла бы на пользу. С одной стороны, это забавно, а с другой — печально, потому что эту проблему я точно решить не смогу — мне редко выпадает случай выбрать аудиторию.

Мне платят одинаково, независимо от того, успешно я выступил или нет. В большинстве контрактов, которые заключает оратор, нет ни слова о результате. Неважно, выступлю я отвратительно или

прекрасно, — заплатят одинаково. Мне не нравится этот подход. Я бы предпочел, чтобы платили меньше, когда я выступаю плохо, и больше, если хорошо. На конференциях очень редко можно получить дополнительное вознаграждение за выступление. Следовало бы учредить награды лучшим выступающим в зависимости от отзывов слушателей, а также предлагать не очень хорошим спикерам консультации или тренинги. Единственная известная мне конференция, где лекторам платят в зависимости от эффекта их речи, это User Interface Conference*.

На семинарах, которые идут с утра до вечера, страдают и студенты, и преподаватели. Согласно исследованиям, семинары, занимающие полный рабочий день — с 10:00 до 18:00 — с короткими перерывами, считаются плохой средой обучения. Но люди привыкли к такому формату, поэтому его практикуют. Не было исследований, указывающих на то, что за восемь часов непрерывного обучения вы узнаете больше, чем за шесть. По сути, все как раз наоборот**. Больше не значит лучше, но нас учат обращать внимание на количество или объем. Если во время семинара нет общения, длинных перерывов и тема семинара не имеет непосредственного отношения к реальной жизни, то участники вряд ли смогут многое усвоить. Выслушивать речи с 10:00 до 18:00 очень утомительно, а результаты хорошей работы преподавателя должны заряжать энергией. Если я веду семинар целый день, предпочитаю делить его на три сессии по полтора часа или на четыре по часу, как можно чаще устраивая перерывы.

Я — интроверт. Мне нравится общаться с интересными, открытыми людьми, но я невероятно счастлив, когда выпадает шанс побыть одному. Вообще я считаю, что специалисты, которым по роду деятельности приходится все время быть в центре внимания, — комики, преподаватели

* <http://www.uie.com>.

** См. книгу Дональда Блая What's the Use of Lectures? («В чем смысл лекций?»).

или лекторы — в обычной жизни более остальных любят уединение. Они, равно как и я, тратят очень много социальной энергии во время работы. Если вы знаете что-то интересное, с вами весело и у вас припасена бутылочка вина, я с удовольствием с вами пообщаюсь. Но при прочих равных буду просто счастлив почитать книгу и насладиться красивым видом из окна.

Я вижу, чем вы заняты. Знаю, когда вы пялитесь в свой ноутбук. Знаю, когда увлекаетесь игрой на телефоне. Знаю, куда направлен ваш взгляд в любой момент. В хорошем зале, где каждый следующий ряд выше предыдущего, я каждую секунду отмечаю, сколько пар глаз смотрят на меня. И не хочу говорить вам об этом. Я надеюсь получать обратную связь по итогам работы. Но я в курсе, кто слушает меня, кто считает ворон, кто понимает то, о чем я говорю, а кто считает меня придурком. Часто я даже знаю наперед, кто задаст первый вопрос, а кто хочет подойти поговорить, но стесняется. И я вижу, кто жалеет, что пришел на мое выступление.

Неважно, понравилась вам эта книга или нет, благодаря ей вы вряд ли станете хорошим оратором. Скорее всего, рекламные тексты обещали вам, что, прочитав мою книгу, вы станете лучше выступать. И это правда, но при одном условии: если вы будете тренироваться (на что, я уверен, многие из вас не пойдут). Большинство людей ленивы. Я ленив. Думаю, вы тоже. И поэтому отличных спикеров в мире всегда не хватает, независимо от того, сколько замечательных книг по ораторскому искусству появляется в магазинах. Все зависит от навыка выступления, а он нарабатывается с практикой, и это одна из причин, почему я не боялся писать эту книгу.

Иногда я читаю лекцию без нижнего белья. Есть некое преимущество, чтобы знать то, что не известно слушателям. При условии, что это преимущество — каким бы нелепым оно ни было — заставляет меня смеяться. Возможно, меня нужно лечить, но я считаю, что такие мелочи делают жизнь веселее. И я смеюсь, то есть это работает. Если отсутствие нижнего белья не рассмешит, не следуйте моему примеру. Но найдите

то, что всегда заставляет вас смеяться. Что бы мне ни пришлось делать, я получаю удовольствие, и аудитория только выигрывает от этого, даже если она не знает, почему мне так хорошо. Даже если личная шутка касается слушателей, все равно — им же лучше.

Вместо лекции я бы предпочел час отвечать на вопросы. Здесь я в корне отличаюсь от большинства известных мне ораторов. Я люблю отвечать на вопросы, потому что это живой процесс, в ходе которого может произойти все что угодно. Нельзя просто взять и переключить слайд — нужно думать и реагировать. Если меня слушает живая аудитория или хотя бы в зал пришли люди, желающие задавать сложные неожиданные вопросы, это всегда очень здорово. Ненавижу нейтральные вопросы и ответы вокруг да около, потому что в этом случае скучаю не только я, но и слушатели. Хорошие дискуссии запоминаются, они интересны, и как раз они делают мероприятие интерактивным. Но люди требуют зрелищ, и если вместо зрелища им предлагается задавать вопросы и слушать ответы, они считают себя обманутыми. Лекция — это всегда некий компромисс, дающий возможность удовлетворить тех, кто пришел посидеть и послушать, и заинтересовать тех, кто хочет взаимодействия и большой захватывающей дискуссии.

Я — один из худших учеников в мире. Ненавижу лекции! Мне очень сложно сидеть и слушать, когда кто-то их читает. Если я вижу хорошего оратора, лучше почитаю его блог или куплю его книгу, вместо того чтобы сидеть и слушать, что он говорит. Лучше угощу его кофе и обменяюсь с ним адресами электронной почты, где общение будет обоюдным. Если я по каким-то причинам не могу этого сделать, предпочту выйти в коридор и поговорить с кем-нибудь, или посидеть на траве и посмотреть на облака, или пойти погулять — в общем, заняться чем-то таким, в процессе чего мой мозг сможет взаимодействовать с другими или просто будет предоставлен сам себе. Всегда смеюсь над этим парадоксом: я — оратор, который не любит слушать выступления.

Если обращать внимание на детали, будет весело. Если я и знаю секрет, как увлечь публику, то он состоит в том, что я занимался в театре импровизации, где меня учили видеть и слушать. Юмор и интересные идеи рождаются тогда, когда вы становитесь внимательнее, а вовсе не благодаря какому-то особому таланту. После курса в театре импровизации мое ораторское мастерство значительно улучшилось, а отношение к жизни поменялось. Поэтому я порекомендовал бы вам поучиться в театре импровизации.

Главное — налаживать связи. Это звучит нравоучительно, но тот, кто жаждет мудрости и обретает ее, обязан этим делиться. Эдвард Фостер писал: «Только соединить!.. Только соединить прозу и страсть, и тогда обе они возвысятся, и мы увидим человеческую любовь в ее наивысшем проявлении»*. Любовь к мыслям и идеям бессмысленна без любви к налаживанию связей. Вот почему так легко ненавидеть людей, которые применяют знания для принуждения других, запугивают фактами, искажают заданные значения и отбирают чужие примеры. «Только соединить» — отличный совет. Если вы не знаете, что именно связываете своими словами, вы более корыстны, чем думаете.

Самый простой способ быть интересным — это быть честным. Люди редко говорят о том, что на самом деле думают, но именно этого главным образом ждет от нас аудитория. Если вы говорите правду, которую другие боятся сказать, вы герой. Когда вы честны, слушатели, даже если они с вами не согласны, будут вас слушать, потому что вы их заинтересуете. Налаживание связей с людьми начинается с того, что вы их или заинтересовываете своей идеей, или показываете собственную заинтересованность в их идеях. И чем более честны друг с другом все участники процесса, тем быстрее происходит и то и другое. Большинству ораторов следует в качестве отзыва услышать фразу: «Будь честнее». Перестаньте прятаться и притворяться, просто скажите правду.

* Цит. по: *Фостер Э. Говардс-Энд. М.: АСТ, 2014. Прим. перев.*

Если вы любите думать, наверняка будете говорить и писать. Вы знаете о великих мыслителях прошлых времен, потому что они хорошо либо говорили, либо писали. Или кто-то говорил или писал о том, что они сделали, иногда спрашивая у них разрешения, а иногда нет. Я надеюсь когда-нибудь стать великим мыслителем и знаю, что для этого нужно либо выступать с речами, либо писать. Выражайте свои мысли — часто это единственный способ узнать, что вы думаете на самом деле, и услышать критику, которая позволит вам учиться. И я рад побыть дураком, если взамен узнаю то, чего не узнал бы другим способом. Я безумно увлекаюсь самыми разными вопросами, и рассчитываю однажды написать и рассказать обо всех своих идеях. Безумно благодарен судьбе, что могу зарабатывать на жизнь, продавая свои идеи. Надеюсь, что смогу заниматься этим до конца своих дней.



ЗАКУЛИСНЫЕ ЗАМЕТКИ

МЕЛОЧИ, О КОТОРЫХ ПОМНЯТ ПРОФЕССИОНАЛЫ

Когда вы зарабатываете себе на жизнь сложным искусством, значение имеют даже мелочи. Если у меня есть какое-то серьезное преимущество, я обязательно им воспользуюсь. За годы работы я накопил ценный опыт, у меня есть собственные профессиональные хитрости, которые будут вам полезны, независимо от того, как часто вы выступаете. Иногда необходима помощь организаторов, но в большинстве случаев просто нужно иметь в запасе немного времени, то есть прийти пораньше.

КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫЙ МОНИТОР

Выстраивая доверительные отношения со слушателями, я стараюсь максимально поддерживать визуальный контакт. Но этому мешает необходимость контролировать слайды на экране, расположенном за спиной. Я должен быть уверен, что аудитория видит именно то, что мне нужно, поэтому обычно просто оглядываюсь или стою за кафедрой, чтобы поменьше двигаться и отвлекать людей. Решение этой проблемы — *конфиденциальный монитор*. Его устанавливают перед сценой, и на нем я вижу то же самое, что на экране. И это огромное преимущество

(см. рис. А.1). Во-первых, чтобы увидеть собственные слайды, не нужно поворачиваться спиной к аудитории, допуская тем самым типичную ошибку начинающего спикера. Во-вторых, боковым зрением я контролирую смену слайдов, и для этого не нужно смотреть прямо на экран. Благодаря пульту управления я могу стоять где угодно и прямо на полуслове менять слайды, не прерывая ценных комментариев.



Рис. А.1. Конфиденциальный монитор расположен так, чтобы слушатели его не видели

В программах PowerPoint и Keynote есть режим, в котором во время презентации видно не только текущий слайд, но и уменьшенный следующий, и даже комментарии, которые вы подготовили.

ТАЙМЕР ОБРАТНОГО ОТСЧЕТА

Выступая, очень трудно следить за временем: происходит слишком много событий, чтобы вы могли смотреть на часы и считать, сколько минут у вас осталось. Для этого на больших конференциях рядом с конфиденциальным монитором ставят таймер обратного отсчета. На некоторых есть еще световые сигналы: красный, желтый и зеленый — они обозначают оставшееся до конца время. Зеленый включается в момент начала выступления, желтый означает, что в запасе несколько минут — одна или пять, а красная — что время истекло. Но совсем необязательно использовать продвинутые технологии. Некоторые организаторы просто показывают вам в нужный момент бумажные таблички, на которых написано «Осталось 10 минут», «Осталось 5 минут» или «Закругляемся». Но оратор может и сам позаботиться о времени, если у него есть правильный пульт управления.

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

Время от времени я встречаю спикеров, совершенно не осведомленных о пользе пульта управления: они бегают по сцене от центра к кафедре, только чтобы поменять слайд на экране. Это называется «порочный круг оратора» — круг, который он пробегает туда-сюда. И я тоже нарезал эти круги. Я ненавижу пульты, потому что мне казалось, будто ими пользуются только пафосные снобы, обманывающие публику. Но с годами понял, что было совершенно глупо отказываться от их использования. Когда у меня не было пульта, всякий раз, чтобы переключить слайд, приходилось искать глазами мышку или клавиатуру, и в этот момент внимание переходило от аудитории к технике. Каждый раз, концентрируясь на оборудовании, а не на теме доклада, я ошибаюсь. Через 20 или 30 слайдов дополнительные усилия на переключение внимания туда-сюда и на создающее постоянный дурацкий фон щелканье мышки могут убить любой поток энергии, который так сложно наладить.

Пульт управления в руках дает вам полную свободу. Вы можете в любой момент сделать все, что пожелаете: побродить по сцене, спуститься в зрительный зал или даже сказать несколько слов с заднего ряда (но проверьте это с техническим персоналом, иногда беспроводные микрофоны создают эхо, если вы сходите со сцены). Даже если вы не делаете ничего из этого, тело знает, что вы можете, и у него пропадает один пункт для беспокойства, сдерживающий вас. Пульт управления стоит от 20 до 40 долларов. Почему бы не купить?

Лучшую из известных моделей мне порекомендовал Гай Кавасаки*: это беспроводной пульт Logitech Cordless Presenter (см. рис. А.2). Единственный



Рис. А.2. Беспроводной пульт Logitech — лучшее, что может быть в мире пультов управления

* Гай Кавасаки (род. 1954) — один из первых сотрудников компании Apple Computer, ответственный за маркетинг компьютера Macintosh в 1984 году. Легендарный менеджер и евангелист, автор десяти бестселлеров, в том числе «Правила Кавасаки», «Революционный продукт» и «Стартап», в которых рассказывает, как с нуля создать революционный продукт и оставить конкурентов позади. *Прим. перев.*

его недостаток — размер: он такой большой, что его не скрыть даже в огромной руке, как у меня. Но все остальное прекрасно. В нем есть встроенный таймер, который вибрирует, когда время заканчивается.

РАЗДАВАЙТЕ ПРИЗЫ, ЧТОБЫ ПЕРВЫЙ РЯД НЕ ПУСТОВАЛ

Первый ряд лекционной аудитории напоминает Бермудский треугольник: оттуда не сбежать и там никто не хочет сидеть, поскольку все боятся, что заскучают и окажутся в неловком положении. Я уже говорил в главе 4, что сажаю слушателей плотнее, особенно недалеко от себя, то есть рядом со сценой. Это значит, что весь первый ряд «работает» на меня. Я часто беру с собой книги, которые раздаю слушателям во время дискуссии после лекции, но, если первый ряд пуст, бесплатно вручаю издание тому, кто согласится пересесть поближе. Это всегда срабатывает, а те, кто ленится встать и пересесть, развлекаются, наблюдая за теми, кто перемещается по залу. Кроме того, так аудитория пугает меня гораздо меньше. (Самый страшный и суровый человек покажется безобидным, когда гонится за халявой.) Чем больше я волнуюсь перед выступлением, тем выше вероятность, что возьму с собой книги (на рис. А.3 я и стопка моих книг). Если вы еще ничего не написали и не издали, ничего не мешает вам купить книги другого автора по вашей теме и раздать их (и деньги будут потрачены не зря, если вручение книг поможет вам не нервничать самому и установить контакт с публикой). Результат будет точно таким же. Не стоит раздавать мусор или какое-то непонятное барахло. Если вы предложите дешевку, которая никому не нужна, первый ряд останется пустым, а вы — со стопкой ерунды, которую даже бесплатно пристроить не смогли.



Рис. А.3. Озаботьтесь чем-то стоящим, чтобы заполнить первый ряд. Положите эти предметы или книги на видное место, чтобы слушателям было любопытно, что же вы собираетесь с ними делать

СПРЯЧЬТЕ МИКРОФОН (И НОСИТЕ ОДЕЖДУ С ВОРОТНИКОМ)

Очень часто на мероприятиях пользуются беспроводными микрофонами, которые крепят на рубашку. Я не особенно люблю наряжаться на лекции (считаю, что есть более эффективные способы продемонстрировать уважение к аудитории), но лучше всего надевать рубашку — к ней микрофон прикрепляется надежнее. Если пристраивать его на свитер или футболку, на ткани появится заметная складка. Беспроводное устройство должно быть невидимым, иначе его использование теряет смысл.

Спрячьте провод под рубашку — он не должен болтаться на виду у всех. На то есть две причины. Во-первых, это некрасиво и отвлекает. Во-вторых, если вы много жестикулируете, как это делаю я, он может стать для вас проблемой. Однажды, поясняя свою точку зрения, я показал большой

палец и зацепил им провод. Микрофон упал, и из динамиков по всей аудитории раздались отвратительные, громкие и довольно непристойные звуки. Посмотрите на рис. А.4 и почувствуйте разницу.



Рис. А.4. Заправьте провод микрофона под рубашку.

Хитрость в том, что сначала нужно отсоединить его от поясного передатчика, пропустить его под рубашкой, а затем снова подключить

НИКАКИХ БЕЙДЖИКОВ!

Если вы на сцене, значит, бейдж не нужен по определению: слушатели и так знают, кто вы. Вы тот, у кого микрофон. Бейджики отвлекают и могут точно так же мешать вам жестикулировать, как и провод микрофона. Правильные организаторы отлавливают ораторов до выступления и напоминают, что нужно снять табличку.

КАФЕДРА ИЛИ ПОДИУМ

Те, кто выступает на сцене, часто спорят на эту тему, но подиум — это то, *на чем* вы стоите, а кафедра — это то, *за чем* вы стоите. Если хотите досадить друзьям-ораторам, каждый раз, когда они говорят «подиум», обращайтесь их внимание на то, что они имеют в виду кафедру (см. рис. А.5).



Рис. А.5. Не нужно стоять за подиумом.
Если вы так поступите, зрелище будет довольно глупое

РАБОТАЙТЕ НА КАМЕРУ

Сейчас многие презентации записывают на видео, и это означает, что ваши зрители не только те, кто сидит перед вами. Напротив, это в основном люди, которые через несколько месяцев или лет посмотрят ваше выступление в записи. Гораздо больше народу изучают в интернете выступления на TED, а не посещают эту конференцию в Калифорнии. Если вам не все равно, подружитесь с оператором — от него зависит, будете ли вы выглядеть прекрасно или глупо. Узнайте его имя, спросите

совета и отнеситесь к нему как к человеку, а не как к обслуживающему персоналу. Не забывайте о тех, кто будет смотреть вас по интернету, думайте о них при подготовке материалов и слайдов. Вы покажете все это не только зрителям в последнем ряду, но и тем, кто будет смотреть ваше выступление в крошечном окне на экране компьютера. Часто люди, изучающие видеозаписи, понятия не имеют, насколько все хорошо или плохо выглядело вживую (ощущения спертости воздуха и тесной толпы на видео не передаются, и это значит, что ваше выступление онлайн будет смотреться гораздо лучше, чем на самом деле). Когда Стивен Кольбер* выступал на обеде для прессы у президента Буша, это была просто катастрофа (вот где действительно была куча народу). Его ненавидели все. Но в сети это выступление стало настоящим хитом.

* Стивен Кольбер (род. 1964) — американский комик, телеведущий, актер и писатель. Наиболее известен как ведущий программы Comedy Central «Отчет Кольбера» и ток-шоу CBS «Позднее шоу со Стивеном Кольбером». *Прим. перев.*

МЕТОДЫ УБЕЖДЕНИЯ

В июне прошлого года я возвращался домой из Норвегии. Длинная пересадка в Вашингтонском аэропорту имени Даллеса вынуждала скоротать время, голова трещала из-за смены часовых поясов, и я уселся в единственном удобном месте, которое удалось найти: на скамейке рядом с сервисом по работе с клиентами авиакомпании United Airlines. Я волей-неволей подслушивал разгневанных пассажиров и занимающих осадное положение сотрудников клиентской службы авиакомпании. Сначала меня раздражали бесконечные споры, но затем разговоры показались весьма интересными. Каждые две минуты разворачивалась новая драма: несчастные пассажиры объясняли, чего они хотели, но не получили: повышение класса обслуживания, места получше, возврат средств или ваучеры на питание. Иногда они просто пытались попасть домой, долго просидев в аэропорту. После нескольких диалогов я сформулировал три способа, которые использовали пассажиры, излагая свои доводы:

1. Авиакомпания United Airlines неправа.
2. Я — особенный и заслужил место в самолете.
3. Я зол, и вы должны задобрить меня.

Если бы со мной в аэропорту оказался Аристотель, то для начала он бы, конечно, удивился, что больше никто не носит тогу, а затем, взглянув

на мой список, увидел бы в нем что-то знакомое. Три перечисленных способа созвучны дисциплине, зародившейся 2000 лет назад. Уже тогда ее называли *риторикой*. Это способность в каждом конкретном случае находить доступные методы убеждения. Сейчас большинство из нас мало знают о риторике и слышали, пожалуй, только о «риторическом вопросе» (вопрос, заданный ради того, чтобы придать эмоциональную окраску утверждению: «Думаете, я хочу торчать в аэропорту весь день?»).

Оказывается, древние греки сформулировали методы, которыми сейчас пользуются адвокаты, выступающие в суде; рекламисты; священники на воскресных службах, а также все, кто пытается убедить другого человека. В терминах риторики этот список выглядел бы так:

- 1) *логос*: логика;
- 2) *эмос*: характер;
- 3) *пафос*: эмоции.

Если помнить об этом списке, у вас всегда будет проверенный временем инструментарий для приведения аргументов. Делая предложение, рассказывая историю или задавая вопрос, вы используете один из этих методов, а часто даже более одного. Успех вашей презентации зависит от того, сумеете ли вы правильно подобрать подход, приемлемый для конкретной аудитории. К сожалению, тогда в Вашингтонском аэропорту я не слышал, чтобы хоть один пассажир добился желаемого. Все требования отклонили. Иногда невозможно убедить собеседника, какую бы тактику вы ни выбрали (замечу, было даже предложение взятки, одна молодая женщина заплакала, а парень крепкого телосложения в отчаянии бросил на пол рюкзак). Бывает, что оратор использует лучшие средства, которые только есть в его арсенале, но не может воздействовать на аудиторию.

Однако когда во время выступления вы пытаетесь убедить слушателей, то используете принципы риторики. Эту науку я познал еще в детстве. Правда, у нас дома, в Нью-Йорке, это называли не риторикой, а семейным

ужином. Почти каждый вечер, сидя за столом, мы спорили о холодной войне, футболе, значениях слов, о том, где надежнее всего было бы прятаться в случае ядерной войны. И когда больше не о чем было дискутировать, мы начинали спорить о способах вести спор. Отец настолько любил спорить, что почти никогда не признавал неправоту, использовал разные методы ораторского искусства, чтобы спасти свое реноме, и провоцировал тем самым длинные дискуссии, которые продолжались до поздней ночи. Всех остальных членов семьи это сводило с ума, но мы получали удивительные и всеобъемлющие уроки практической риторики.

Многие известные слоганы современной рекламы созданы на основе риторических приемов. Знаменитая фраза «Но подождите, это еще не всё» есть почти во всех рекламных роликах, и этот прием называется *dirimens copulatio*^{*}, что означает «прерывание с помощью объединения»^{**}. Такие трюки, как вопрос «Неужели вы такой глупый?», с помощью которого вы сдвигаете фокус внимания от спора и проверяете собеседника, приводящего аргументы, на прочность, называются *ad hominem*^{***} — «аргумент к человеку». Это ловушка, потому что даже глупцы время от времени приводят разумные аргументы, равно как и наоборот.

К сожалению, ораторы постоянно злоупотребляют риторикой, и остановить их очень сложно. Аудитория в основном просто слушает, и редко у кого хватает смелости прервать спикера. К окончанию речи зрители, вероятнее, захотят пойти домой, а не задавать вопросы по поводу того, что было сказано 20 минут назад. Оратор может намеренно исказить факты, вводить слушателей в заблуждение и даже говорить откровенную ложь,

^{*} *Dirimens copulatio* — фигура речи; упоминание уравновешивающего факта или, наоборот, противоположного, чтобы аргумент не был однобоким или не звучал некомпетентно. *Прим. перев.*

^{**} *A Handlist of Rhetorical Terms*, Richard A. Lanham (University of California Press), с. 56.

^{***} *Ad hominem* — ответ на аргумент, основанный не на его сути, объективных фактах и логических рассуждениях, а на личности конкретного человека, выдвинувшего этот аргумент. *Прим. перев.*

но основная часть присутствующих даже не попытается его остановить. Даже те, кто явно знает больше по теме лекции и лучше владеет искусством риторики. Часто аргументы, приводимые в речи, ничем не подкреплены, неверны и откровенно сфабрикованы. И это меня печалит. Все, что мы можем сделать, — заполнить анкету обратной связи или написать ему письмо, задав вопрос относительно того, что он сказал. Самый полезный перечень риторических методов из известных мне приводится в книге Джея Хайнрихса *Thank You for Arguing* («Спасибо за спор»). А лучшее применение риторики (такого вы никогда не найдете в книгах по выступлениям) — две речи в фильме «Зверинец», которые должны прослушать все ораторы. В первом Блутто успешно приравнивает запрет их братства к запрету быть американцем. А во втором Блутто и Бобер убеждают деморализованное братство, что они просто парни, совершающие бесполезные вещи и глупости*.

Я ограничусь несколькими приведенными выше рекомендациями, поскольку риторика — слишком обширная тема, чтобы рассказывать о ней подробно на страницах этой книги. Лучше я поведаю о более простых методах убеждения. И начнем мы с интонации. Первым делом, причем прямо сейчас (это важно), прочитайте вслух следующее предложение:

Сшит колпак не по-колпаковски, вылит колокол не по-колоколовски; надо колпак переколпаковать, перевыколпаковать; надо колокол переколоковать, перевыколоковать.

Думаю, вам было не просто. Это задание мало кто может выполнить, но зато следующее покажется простым. Произнесите вслух уже не бессмысленное, но и не ритмичное предложение:

* Оба монолога можно посмотреть в сети: <http://bit.ly/ahouse-ottersdef> и <http://bit.ly/ahouse-blutto>. Чтобы добиться более сильного эффекта, прочитайте сначала книгу *Thank You for Arguing* («Спасибо за спор») и затем отметьте каждый риторический прием, который применили или которым злоупотребили герои фильма.

ОТКРОВЕНИЯ ОРАТОРА

Я уверен, сегодня каждый имеет полное право смеяться.

Если вы произнесли его обычным голосом, которым вы разговариваете, и мы изобразим чертой, сколько акцентов вы поставили, ваша фраза будет выглядеть как на рис. Б.1: ровная линия одинаково не выделенных слов.



Рис. Б.1. Если бы это была ЭКГ, вы бы уже звонили в морг

Именно так разговаривают люди, когда нервничают: ровно и монотонно. Даже если голос звучит громко, все слова произносятся с одинаковой громкостью. Можно говорить о чем угодно, о неожиданной концовке фильма или разоблачении секретного рецепта Соса-Сола, но естественная энергия, которую они вкладывают в предмет обсуждения, не передается в речи.

А теперь произнесите то же самое предложение, но акцентируйте слово, выделенное жирным. Выделенное слово произнесите в два раза громче и дольше растяните его:

Я уверен, сегодня **каждый** имеет полное право смеяться.

Тогда черта, изображающая ваш голос, выглядит так.

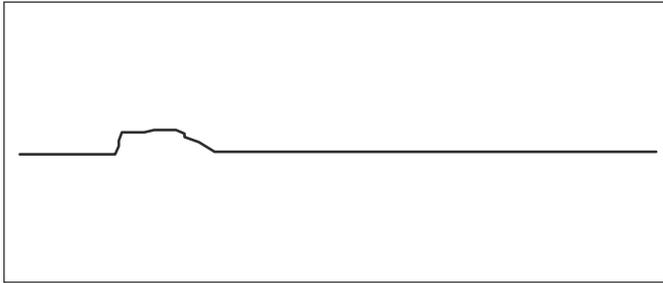


Рис. Б.2. Если бы это была ЭКГ пациента, то уже была бы надежда его спасти

Вы делаете акценты, которые создают новый смысл. Можете поменять свое высказывание, просто поставив логическое ударение на другое слово. Попробуйте снова, при этом выделенное слово* нужно говорить в два раза громче и останавливаться на нем дольше:

- Я уверен, сегодня каждый имеет полное право смеяться.
- Я **уверен**, сегодня каждый имеет полное право смеяться.
- Я уверен, **сегодня** каждый имеет полное право смеяться.
- Я уверен, сегодня **каждый** имеет полное право смеяться.
- Я уверен, сегодня каждый **имеет** полное право смеяться.
- Я уверен, сегодня каждый имеет **полное** право смеяться.
- Я уверен, сегодня каждый имеет полное **право** смеяться.
- Я уверен, сегодня каждый имеет полное право **смеяться**.

Многие ораторы не расставляют акценты. Или наоборот, настолько небрежны, что разбрасывают их повсюду, как подростки грязные носки по комнате. Они вкладывают энергию в свою речь, но нерационально, и иногда совершенно непонятно, зачем они это делают. Конечно, хотя бы

* Это упражнение сделано на основе подобного примера из книги Макса Аткинсона Lend Me Your Ears («Выступить легко», Oxford University Press), с. 58.

какие-то ударения лучше, чем монотонная речь, но не надо перебарщивать. Задача акцентов — подчеркнуть ваши аргументы.

Послушайте любого великого оратора и проанализируйте каждое предложение, ориентируясь исключительно на акценты — мысли, которые хотел подчеркнуть оратор. Он использует разные способы расстановки ударения: например, повторяет слова, делает паузы, жестикулирует или даже говорит шепотом. Хороший оратор выдает всю информационную палитру, и многие этого просто не замечают. Этой информации нет на слайдах, ее нет в рассуждениях. Она формируется, когда оратор осмысливает каждую фразу. У профессионального спикера в запасе разные методы расстановки акцентов, которые при желании нетрудно распознать. И они здорово улучшают презентацию.

Однако, так же как и в жизни, люди, имеющие большой словарный запас, обычно говорят слишком напыщенно и многословно, даже когда этого совершенно не требуется. Полторы сотни лет назад у ораторов не было ни микрофона, ни видеокамер; им приходилось «прыгать выше головы», чтобы их услышали и увидели. Но сейчас любой, кто говорит высокопарно, кажется шарлатаном, и создается ощущение, словно человек больше притворяется, чем знает (например, проповедники говорят в той самой витиеватой манере, которая стала совершенно ненужной с появлением микрофона). Часто излишняя театральность мешает устанавливать контакт с аудиторией.

ТИШИНА КАК МЕТОД УБЕЖДЕНИЯ

У многих во время речи проскальзывают «м-м-м-м...» или «ну-у-у-у...» — это так называемые «слова-паразиты». Часто мы их используем, чтобы нас не успели перебить: с их помощью даем людям понять, что еще не закончили говорить. Во время презентации это не нужно, поскольку микрофон только у нас, но мы все равно так делаем, главным образом

потому, что боимся тишины. Очень странно стоять перед полной аудиторией и ничего не делать. И самый простой, удобный и естественный способ заполнить вакуум — гудеть «м-м-м-м-м...». Это ужасно. Ничто не убивает вашу власть над слушателями так, как недостаток тишины.

Тишина закладывает основы настроения аудитории. Иногда люди обращают на вас гораздо больше внимания, когда вы молчите, чем когда говорите (об этом знают немногие, и большинство усиленно стараются сделать все, чтобы в речи не возникало пауз). Если вы постоянно наполняете воздух звуками, мозг и уши ваших слушателей не отдыхают. Если то, о чем вы говорите, интересно или убедительно, им необходимо несколько секунд между фразами, чтобы их усвоить. Кроме того, многие записывают за вами, и даже если они просто хотят отметить что-то в памяти, на это нужно время. Когда вы заполняете пространство своими «э-э-э-э-м...», у них нет шанса. Послушайте юмориста и обратите внимание, что 20–30% времени перед микрофоном он стоит молча, часто просто для того, чтобы публика посмеялась над его только что сказанной шуткой, или же чтобы с помощью паузы отделить следующую мысль от предыдущей.

Есть специальный термин для обозначения того, что происходит, когда слушателям дают избыточно информации, даже если это только слова-паразиты: *помехи*. Когда в головах у людей все еще крутится идея А, а вы уже выдаете им мысль Б, они почти наверняка частично забудут идею А. И как только начинают обдумывать услышанное про мысль Б, вы притворяетесь, будто продолжаете говорить, протягивая «м-м-м-м-м...», — аудитория не получает сигнала, что мысль Б завершена и можно начать ее усваивать.

Вот такой совет дает Дональд Блай в книге *What's the Use of Lectures?* («В чем смысл лекций?»)*:

* Jossey-Bass, p. 32.

ОТКРОВЕНИЯ ОРАТОРА

Тишина между высказываниями преподавателей на лекции очень важна. Она дает время на обдумывание и откладывание информации в долговременную память. Чтобы правильно распределить время, нужно обладать навыками актера. Паузы важны после риторических вопросов или после постановки проблемы. Если слушатели держат внимание, паузы могут быть дольше в третьей четверти лекции, где возникает самое большое количество помех. Помехи — это главная причина, по которой слушатели забывают лекции, особенно когда их читают слишком быстро.

Чтобы перестать произносить «м-м-м-м-м...», необходимо только одно: практика. Люди, которые не прерывают свою речь эканием и мэканием, не родились с таким умением. Раньше они тоже так делали, а затем избавились от этой привычки. Если вы не знаете, свойственно вам это или нет, то ответ, скорее всего, «да». И, вероятно, вы в хорошей компании. Многих известных политиков, знаменитостей и руководителей компаний трудно слушать из-за надоедливых слов-паразитов. Это не такая уж серьезная проблема, потому что с ней довольно легко справиться. И сделав это, вы точно улучшите ваши выступления.

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ВЫ ВЫСТУПИЛИ УЖАСНО

Если вы хотите понять, было ли ваше выступление и будет ли следующее, мягко говоря, так себе, то этот раздел для вас.

В книгах по ораторскому мастерству часто приводится длинный список маленьких проблем, а в моей будет маленький список больших проблем. Ниже я перечислю причины, по которым выступление можно считать неудачным.

ПРИЧИНЫ УЖАСНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Вы выступаете в первый раз

Никто не хочет, чтобы операцию на головном мозге ему делал интерн. Когда вы выходите к большой аудитории, не ведите себя так, будто в первый раз оказались на публике, даже если это так и есть. Людей, которые выступают впервые, видно сразу: они слишком много внимания уделяют ноутбуку, недоуменно смотрят на пульт управления, а также большую часть выступления стоят спиной к слушателям, читая собственные слайды. Редко встретишь пришедших, которые хотят, чтобы на них оттачивали мастерство, разве что ваши эксперименты им в удовольствие (что вряд ли).

Решение: репетируйте до тех пор, пока не почувствуете, что все хорошо. Все, что вы планируете сказать или сделать во время речи, должно быть отрепетировано. Если у вас новый ноутбук, пульт или программа для презентаций, обязательно испытайте их заранее. Хорошенько поработайте над моментами смены слайдов и перехода от одного пункта плана к другому, поскольку тут запутаться легче всего. Во время репетиции постарайтесь убрать все, что выдает в вас человека, никогда ранее не читавшего лекцию (см. главу 2).

Вы обдолбанная черепашка

Черепашки очень медлительны. Находясь под действием кокаина, они тоже медлительны, но при этом и непредсказуемы: запинаятся, останавливаются и после этого меняют направление. Очень трудно уследить за черепашкой под кайфом. Если вам трудно выдержать темп презентации или вы не понимаете, в каком направлении движетесь, вы «обдолбанная черепашка»*.

Решение: позаботьтесь о четком ритме, которому легко следовать. Выступлению нужен единообразный, простой и четкий темп. Разделите свое время на количество пунктов плана, чтобы на каждый пришелся одинаковый промежуток времени. Можно выделить подпункты, и тогда ритм речи будет понятнее, его будет проще соблюдать. Неплохие форматы для этого — рейтинги или часто получаемые вопросы. Они задают естественный ритм презентации (см. главу 6). Никто не следит за тем, на что вы тратите свое время, поэтому, если какие-то пункты плана требуют более длинных объяснений, ничего страшного. Просто постарайтесь, чтобы темп и ритм выступления были удобны не только вам, но и слушателям.

* Во время написания этой книги ни одна черепашка не пострадала, хотя, как тут выяснилось, черепахи чрезвычайно любят кокаин. (Если вы работаете в Обществе охраны животных, то это шутка.)

Обфускация фракционирования билатеральной риторики

Людам нравится, когда их речь звучит по-умному. Употребление непонятных слов, странных аббревиатур и жаргонизмов, которые знаете только вы, дает ощущение превосходства. Аудитория пугает (в том числе преподавателей и экспертов), и это ощущение — лучший способ защиты. Проблема в том, что никто из нас не любит чувствовать себя идиотом. На каждый случай, когда вы можете сформулировать свою мысль четко и ясно, приходится еще 10 миллионов способов сказать то же самое запутанно и непонятно. Выбирая один из этих 10 миллионов, вы предлагаете аудитории немного вздремнуть — и неважно, насколько усилилось ваше чувство превосходства. И в этом случае вы думаете только о собственном страхе говорить четко и ясно, а не о том, чего ждет от вас аудитория. Слушатели не должны прилагать усилия, чтобы вас понять, — это ваша работа. Вы пришли сюда делиться с ними информацией, убеждать их в чем-то или учить чему-то, и это означает, что нужно перестать обороняться, излагать мысли ясно и быть на том уровне, на котором вас хотят видеть.

Решение: четко излагайте тезисы. Найдите простые и конкретные слова для передачи своих мыслей. Если вы специалист по квантовой физике или имеете 12 ученых степеней, ваши аргументы и объяснения могут быть слишком сложными. Вы уверены, что все слушатели тоже имеют 12 ученых степеней? Вы знаете, почему они пришли вас послушать и что надеются узнать? Если вы выступаете на благо аудитории, а не ради себя, каждый довод должен быть понятен большинству присутствующих. Пришедшие могут не согласиться с вами или упустить какие-то нюансы, но ваши слова не должны никого вводить в замешательство, и всем должно быть понятно, зачем вы их произносите (см. главу 5). Стивен Хокинг хотя бы попытался объяснить все в «Краткой истории времени»*, несмотря

* Хокинг С. Краткая история времени. От большого взрыва до черных дыр. М.: АСТ, 2017. *Прим. ред.*

на то что немногим смертным удастся одолеть первые главы. Если он видел смысл в том, чтобы объяснять что-то тем, кто явно менее умен, чем он, то и вы можете это сделать.

Вы превращаете секс в занудство

Большинство из нас очень любят секс. И это естественно: мы сейчас здесь, потому что наши предки им занимались. Это самый увлекательный из всех имеющихся у нас животных инстинктов. Но даже презентацию о сексе можно сделать скучной. Можно убить любую тему, если говорить монотонно, отвлеченно, приводить примеры, которые совершенно не будят воображение, и вести себя так, словно все сказанное вас не интересует. Если тема вас не вдохновляет и не заряжает энергией, как она будет вдохновлять и заряжать слушателей?

Решение: с самого начала рассматривайте проблему под интересным углом. Выбирая тему и взгляд на нее, найдите что-то интересное. Отрадите точку зрения в названии презентации и развивайте в последующих аргументах. Даже если эта тема интересна только вам, но вы увлеченно о ней рассказываете, аудитория будет слушать вас просто благодаря этому энтузиазму (см. главу 6).

Вас ненавидят, и во всем виноваты слайды

Слайды — опасная штука. Есть масса способов сделать так, чтобы они раздражали аудиторию. Часто в презентации можно увидеть некрасивые, перегруженные данными и вводящие в заблуждение слайды. При этом они не несут никакой важной информации, но весьма серьезно отвлекают выступающих от собственных доводов. Есть сведения, которые не нужно давать в лекции. Не зря существуют документы, отчеты, сайты и фильмы.

Никому не хочется считывать с экрана текст из 10 пунктов или пытаться расшифровать схему из 50 элементов. Такие материалы использовать не нужно. Если слайды не помогают самым простым и четким способом выразить ваши аргументы (а этого не бывает почти никогда), обращайтесь к ним как можно реже. Если вспомогательные материалы не иллюстрируют ваши идеи, то, используя их, вы впустую тратите время аудитории.

Решение: подождите братья за PowerPoint; для начала подумайте о ваших слушателях и попытайтесь их понять. Используйте картинки и другие наглядные материалы, чтобы поддержать свою точку зрения. Если записи на слайдах помогут вам не нервничать на выступлении, используйте их, но так, чтобы они не раздражали слушателей. Или вместо этого составьте план выступления, запишите его на листочке и возьмите с собой (см. главу 5).

Вы боитесь толпы

У всех есть веские причины опасаться аудитории. Но если страх — это главное, что вы чувствуете во время лекции, слушателям она не понравится и они вряд ли чему-то научатся. Если вы отводите взгляд, прячетесь за кафедрой и ходите по сцене туда-сюда широкими шагами, это говорит о том, что вы боитесь выступать, и зрителям не захочется на вас смотреть.

Решение: найдите способ получить удовольствие. Принесите то, что сможете раздать слушателям в качестве подарков — это поможет установить контакт с аудиторией. Улыбки слушателей, которые вы получите в ответ, помогут вам расслабиться. Придите на место выступления заранее, чтобы успеть пообщаться с кем-то из слушателей — так они не будут вас пугать. Выберите тему, которая вам нравится, чтобы этой информацией было приятно делиться и чтобы выступление давало вам положительную энергию, уравновешивающую естественный страх.

СРЕДНИЙ СПИСОК МАЛЕНЬКИХ ПРОБЛЕМ

Это, конечно, мелочи, но слушатели капризны. Если вы достаточно часто делаете то, что их раздражает, они это замечают и все плюсы вашего выступления нивелируются. Никому не удастся полностью избавиться от этих проблем, поэтому я всегда держу список под рукой. Если все остальное в порядке, об этом не стоит особенно беспокоиться. Но если вы желаете выглядеть безупречно и не хотите, чтобы люди упустили важную идею по каким-то несущественным причинам, то этот перечень — для вас. Правда, есть только один способ отловить досадные нюансы: записать выступление на видео и посмотреть запись или попросить кого-нибудь отслеживать их в вашей речи во время лекции.

- **«М-м-м-м-м...» и «э-э-э-э-э...».** Так называемые «заполнители». В небрежной речи они имеют смысл, но, когда вы говорите перед аудиторией, раздражают. Чтобы избавиться от привычки их использовать, нужно просто научиться делать вместо них паузу. Сначала вас будет слегка нервировать, что придется стоять за кафедрой в тишине, но таким образом вы приобретаете новую силу. Когда в зале тихо, все взгляды обращены к вам.
- **Отвлекающие факторы и нервный тик.** Публику могут отвлекать повторяющиеся жесты. Если вы постоянно чешете нос или то и дело засовываете руки в карманы и вынимаете их, это не дает сосредоточиться на выступлении. У меня постоянно чешется второе ребро справа, как бы странно это ни звучало. Если вы посмотрите записи моих выступлений, примерно 30% времени я его чешу. Понятия не имею, почему это происходит (вероятно, все еще дают о себе знать гены шимпанзе). Сейчас я гораздо реже это делаю, чем раньше, но иногда все-таки случается.
- **Показывать спину аудитории.** Постарайтесь не поворачиваться спиной к аудитории. Если вам нужно посмотреть на слайды, делайте

это под таким углом, чтобы слушатели видели ваше лицо. И это одна из причин использовать конфиденциальный монитор.

- **Повторы.** У всех есть фразы, которые мы любим повторять слишком часто, предваряя каждый слайд, например: «Ну, в общем, это...», «Итак, а теперь...» или «А здесь мы видим...». Всегда есть альтернативный способ сказать то же самое, но для начала нужно отследить, какие именно фразы проскальзывают в речи чаще, чем нужно.
- **Нет зрительного контакта.** Где ваш взгляд? Неопытные ораторы смотрят либо на носы своих туфель, либо на одного человека все 60 минут выступления, либо куда-то в пространство. Смотрите хотя бы в дальний конец аудитории, так публика будет думать, что вы смотрите на кого-то еще. В идеале нужно переводить взгляд из одной части зала в другую, и задерживать его достаточно долго, чтобы выглядеть естественно, даже если на самом деле вы себя так не чувствуете.
- **Дискомфорт.** Некоторым кажется, что очень здорово говорить со сцены, не вынимая рук из карманов. Но большинству это не нравится. Ну и что? Все мы по-разному ощущаем комфорт. Смысл в том, что вы должны выглядеть довольно естественно, чтобы аудитория обращала внимание на то, что вы говорите, и чтобы вы выглядели так, будто вам нравится выступать. Если вы постоянно тарачитесь на кувшин с водой на краю кафедры, боясь, что он упадет, всем понятно, что вам не по себе. Просто переставьте его. Не надевайте деловой костюм, если вам в нем некомфортно и вы нарядились в него исключительно из уважения к публике. Всегда думайте о том, как будет удобнее вам. Если вы не делаете паузы, чтобы набрать воздуха в легкие или дать людям обдумать только что сказанное, то (даже если вы будете это отрицать) пока еще не чувствуете себя на сцене комфортно.

- **Хладнокровие.** Один из основных уроков, которые можно извлечь из истории с доктором Фоксом в главе 8, заключается в том, что энтузиазм очень важен. Чем больше интереса вы проявляете к собственной теме, даже если она никому не понятна, тем больше людей захотят уяснить: о чем же таком вы рассказываете? Мало кто говорит с неподдельным рвением. Иногда оратору кажется, что он рассказывает увлеченно, но слушатели воспринимают это так, будто он заинтересован лишь слегка. Посмотрите видео по-настоящему страстного спикера (например, речь Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта»), а затем изучите запись своего выступления. Разберитесь, что изменить, чтобы разница была не столь огромной, но при этом вы оставались собой.
- **Проверяйте данные.** Если цитируете исследование или научную статью, лучше дать где-то на это ссылку. Если вы говорите: «Согласно исследованию...», — но не приводите источник, это означает, что либо вы все придумали, либо не знаете, о чем говорите.
- **Несовпадение с аудиторией.** Правы ли вы были в предположениях относительно того, кто будет в аудитории, что они хотят узнать и что им нужно услышать?

Обратная связь, которую можно получить бесплатно

Если ваша презентация — через пять минут и нет возможности ее записать, вы все равно можете получить обратную связь. Общее правило таково: то, что люди *делают*, значит гораздо больше, чем то, что они говорят или пишут в анкетах обратной связи (и в зависимости от того, как был составлен опрос, это в любом случае может быть бесполезным; см. главу 8). Я знаю, что, по крайней мере, что-то было правильно, если мои слушатели делают следующее:

- **Поддерживают со мной зрительный контакт.** В каждой культуре свое отношение к смеху, аплодисментам и вопросам: где-то это считается этичным, где-то нет. К зрительному контакту везде относятся одинаково. Есть безошибочный способ проверить аудиторию. Скажите: «Я дам 10 миллионов долларов тому, кто через пять секунд посмотрит на меня», — затем считайте от пяти до одного, и получайте 100% внимания аудитории. Вы сможете победить в войне за внимание слушателей, которые раскладывают пасьянсы в телефоне, смотрят в ноутбук или просто считают ворон, если скажете то, что людям интересно. Хорошая идея — каждые 10 минут перепроверять внимание аудитории, чтобы понимать, сколько еще народу вас слушает. Предложите какой-нибудь приз или задайте несложный вопрос, чтобы «перезагрузить» зал.
- **Задают вопросы и всячески комментируют.** Любая обратная связь полезна. Если вы получаете отзывы (даже отрицательные), это значит, что человек позаботился заполнить анкету или написать вам по электронной почте. Любое усилие, затраченное на обратную связь, будь то критика, вопросы, предложения или рекомендации, — признак того, что вы выбрали правильную тему и уделили ей достаточно внимания, чтобы вызвать отклик. Если вам дают совет или что-то исправляют, поблагодарите, даже если не согласны. Так вы проявите уважение к человеку, который потратил на вас какое-то количество своих сил.
- **Организаторы приглашают снова.** Обратная связь от организатора нередко отличается от отзывов аудитории. Но по опыту могу сказать: если вас еще раз ангажируют, вы выступили гораздо лучше, чем большинство других ораторов на мероприятии.

КАК БЫТЬ, ЕСЛИ ЧТО-ТО ПОШЛО НЕ ТАК

Поскольку выступление — в какой-то степени представление, то, как бы хорошо вы ни подготовились, что-то может пойти не так. Следующий список я составил на основе собственного опыта, а также бесед с опытными ораторами. Это неплохое пособие, дабы минимизировать свои страхи или же понять: что можно было сделать иначе уже после того, как это случилось?

ВАС ЗАБРАСЫВАЮТ ВОПРОСАМИ

Почемучки встречаются не столь часто, а когда встречаются, как правило, раздражают других слушателей так же сильно, как и вас. Воспользуйтесь этим. Вступив в противоборство с нарушителем спокойствия, вы рискуете показаться заносчивым, но, если аудитория будет на вашей стороне, все закончится быстро. Обычно много вопросов задают те, кто хотел бы сейчас оказаться на сцене вместо вас, пьяные или те, кто считает, что помогает вам своими вопросами.

Как этого избежать

Установите правила, как и когда аудитория может с вами взаимодействовать. Если хотите, чтобы слушатели задали вопросы в конце лекции,

скажите об этом; также сообщите, если согласны отвечать на вопросы в процессе. Обозначьте способы общения в соцсетях и других информационных ресурсах мероприятия. Я всегда даю свой электронный адрес, чтобы любой желающий мог сказать мне все, что неуместно во время лекции.

Как на это реагировать

- Никогда не забывайте, что вы обладаете большей властью, чем любой почемучка в этом зале. Вы держите микрофон — значит, у вас есть сила, которой этот человек не обладает. Это нельзя назвать честной игрой, но вы можете перебить его, говорить одновременно с ним. Почемучка ничего не сможет сделать, чтобы вас остановить, и, как только поймет это, сам успокоится.
- Обратитесь к говорящему и попросите повременить с комментариями и вопросами до конца лекции. Говорите вежливо и спокойно — это работает почти всегда. Так вы продемонстрируете, что не боитесь его, и предотвратите неприятности прежде, чем ситуация выйдет из-под контроля. Даже если кто-то неудачно пошутит на ваш счет, не инициируйте спор. Просто вежливо попросите его подождать завершения лекции.
- Если вы уверены в себе, быстро справитесь с нерадивым комментатором или любителем пошутить. Но будьте осторожны: если не получится, вы рискуете вступить в битву, которую проиграете. Проще посмеяться над шуткой, даже если она не в вашу пользу. Скажите: «Интересное замечание, спасибо», — и продолжайте. Так вы проявите немного уважения к шутнику, поскольку обратите внимание на его реплику, но продолжите контролировать ситуацию.
- Если что-то прозвучало откровенно не к месту и другим это неприятно, попросите помощи у организатора мероприятия. Если публика настроена недружелюбно и ведет себя неподобающе, устроитель

должен принять меры. Можете попросить нарушителя спокойствия покинуть помещение, если он не соблюдает ваши правила. При необходимости обратитесь за помощью к организатору.

ВСЕ УСТАВИЛИСЬ В СВОИ НОУТБУКИ

У каждой аудитории своя культура. На некоторых мероприятиях считается нормальным смотреть куда-то в сторону от выступающего. Часто это требует от оратора немалых энергетических затрат, поэтому, как правило, именно он заинтересован в том, чтобы как можно больше пар глаз было обращено на него. Иногда люди просто делают заметки или делятся с другими тем, что только что узнали, и это хорошо. Но другие просто раскладывают пасьянсы или ищут что-то в интернете, а это плохо. Любой присутствующий на вашем выступлении имеет свободу выбора, как именно слушать вас, но вы также можете влиять на этот выбор.

Как этого избежать

- Можно попросить слушателей закрыть ноутбуки. Не нужно требовать, у людей есть право делать то, что им нравится, особенно если они заплатили за возможность сидеть в зале. Но можете сказать, что, на ваш взгляд, ваше выступление будет более интересным и полезным, если все пришедшие будут вас внимательно слушать.
- Иногда можно сказать такую фразу: «У меня к вам просьба. Я бы хотел, чтобы пять минут вы полностью уделяли мне внимание. Если через пять минут вы решите, что я идиот, вам станет скучно и вы захотите отправиться в интернет — пожалуйста. По сути, я даже не буду возражать, если вы встанете и уйдете. Но первые 300 секунд, если можно, подарите мне». Большинство из присутствующих закроют ноутбуки.

- Помните, что некоторые записывают информацию на гаджеты. Это могут быть блогеры или активные пользователи Twitter или других соцсетей. Тем самым они расширяют пул ваших слушателей. Открытый ноутбук не всегда означает, что его владелец вас игнорирует.

Как на это реагировать

- Здесь вы почти ничего не можете сделать, но сфокусируйте внимание на тех, кто полностью вовлечен в процесс.
- Плывайте по течению. Откройте Twitter у себя на ноутбуке, настройте проектор, чтобы его было видно на экране, и выделите посреди выступления время на просмотр комментариев и вопросов, которые там появятся.
- Попросите ведущего мониторить соцсети или форум мероприятия и отслеживать лучшие вопросы или комментарии по неофициальным каналам. Скажите об этом зрителям и объясните, как в сети отправить вопрос ведущему.

ВАШЕ ВРЕМЯ СОКРАТИЛИ С 45 МИНУТ ДО 10

В графиках мероприятий случаются ошибки, а расплачиваются за это ораторы. Из-за отмен, задержек транспорта и проблем с логистикой организаторы вынуждены выкручиваться, и иногда единственный вариант — сократить время вашей речи. Если вы выступаете в конце дня, именно вас могут попросить урезать презентацию, чтобы мероприятие закончилось вовремя.

Как этого избежать

- Вы не организатор мероприятия и не обязаны отвечать за других и решать их проблемы. Если заметили, что выступившие ораторы

выбились из графика, а ваше выступление стоит в конце, скажите об этом устроителям. Предложите им уменьшить перерывы или обратиться к спикерам с просьбой сократить свои лекции на несколько минут, чтобы вам одному не пришлось отдуваться за всех.

Как на это реагировать

- Если нужно сократить выступление, попросите организатора представить вас и сказать аудитории, что график съехал не по вашей вине. По крайней мере, слушатели вам посочувствуют.

АУДИТОРИЯ ВАС НЕНАВИДИТ

Бывают дни, когда в аудитории какая-то неправильная аура, и вам кажется, что либо вы у всех вызываете только отвращение, либо все хотят, чтобы вы замолчали. Такое ощущение появляется особенно часто, когда вы выступаете в других странах или в корпорациях, где только что объявили о большом сокращении штата (но вы об этом, разумеется, не знаете). А может быть, вы действительно сглупили, и слушатели имеют полное право вас за это невзлюбить.

Как этого избежать

- Организатор вам в помощь. Он должен рассказать обо всем, что может быть для вас важно: скажем, о недавнем сокращении штата или других неприятностях, о которых люди могут думать на вашем выступлении. Если вы склонны к паранойе, спросите: «Не случилось ли в последнее время чего-нибудь плохого, о чем я должен знать?»
- Приходите заранее. Если вы появились раньше, можете представиться тем, кто уже на месте, и поговорить с людьми в зале. Посмотрите, кто это. Такое общение может изменить ваш подход к большей аудитории.

Как на это реагировать

- Иногда придется выключить эмоции и выступить так, будто все нормально и вас хорошо принимают. Просто делайте свою работу, как робот, не беспокоясь о том, кто и как к вам относится. Если они вас ненавидят, это уже данность, но не нужно идти у них на поводу и пытаться изменить презентацию, опасаясь, что она никому не понравится. Это невозможно. Продолжайте лекцию с энтузиазмом ради тех немногих, кто, возможно, ненавидит вас чуть меньше, чем вы думаете.
- Сократите материал, чтобы быстрее перейти к вопросам аудитории. Если есть в запасе какие-то истории, которыми вы иногда разбавляете выступление, самое время пустить их в ход. И чем быстрее вы перейдете к вопросам, тем быстрее поймете, что происходит. В худшем случае закончите речь раньше.

ОДИН ТИП НИКАК НЕ ПЕРЕСТАНЕТ СПРАШИВАТЬ

Это вежливый (и более распространенный) вариант назойливого почему-мучки. Некоторые не осознают, что злоупотребляют привилегией задавать вопросы, и отказываются замечать, что говорят почти столько же, сколько и вы. Просто порадитесь, что вы не состоите с этим человеком в браке: у вас не было бы шанса и слово сказать.

Иногда эти люди отвечают на вопросы, адресованные вам, потому что имеют стойкое желание произвести на вас впечатление.

Как этого избежать

- Общее правило сводится к тому, что люди поднимают руки, намереваясь задать вопрос, и вы выбираете одного из них. Если вы постоянно даете слово одному и тому же человеку, то чья это вина?
- Если люди с места выкрикивают вопросы и комментарии, попросите их сначала поднимать руку.

Как на это реагировать

- Поймите, что остальным слушателям тоже не нравятся такие люди. Они их раздражают; к ним часто относятся как к любимчикам учителей в школе — не выносят. Чем раньше вы их утихомирите, тем больше положительных эмоций вызовете у аудитории.
- Даже если кто-то задал вопрос, вы совершенно не обязаны на него отвечать. Спросите слушателей: «Кому интересен ответ на этот вопрос?» Если только несколько человек поднимут руки, попросите спросившего подойти к вам после лекции и обсудить это частным образом.
- Во время перерыва поговорите с этим человеком. Поблагодарите его, но попросите позволить и другим задать вопросы. Дайте ему свой электронный адрес, чтобы у него был и другой способ связаться с вами.

ВАМ ЗАДАЛИ ПРОСТРАННЫЙ ВОПРОС, В КОТОРОМ НЕТ СМЫСЛА

Хорошим предостережением служит преамбула, занимающая больше минуты: раз человек, задающий вопрос, не может четко его сформулировать, он абсолютно его не продумал.

Как этого избежать

- Это трудно. Если попросить людей не задавать пространных вопросов, они могут испугаться и вообще ни о чем вас не спрашивать. И поэтому лучше ответить, если/когда они возникнут.

Как на это реагировать

- Уточните: «Вы имели в виду X или Y?» Если нужно, перебивайте. Если кажется, что человек запутался в рассуждениях, попросите переформулировать вопрос, а пока ответьте на другой. Затем

вернитесь к этому. Это довольно бесцеремонно, но, если вы пустите в ход обаяние, аудитория оценит.

- Поймите, что остальным тоже не нравятся такие люди. Они пришли на выступление совсем не для того, чтобы слушать чьи-то пространные рассуждения, которые пытаются выдать за вопрос. Если человек уже полминуты пытается о чем-то спросить и вам кажется, что он не преуспел, вы единственный, кто может что-то с этим сделать.
- Если вы его прервали, не забудьте дать адрес электронной почты, отметив, что вообще в длинных формулировках нет ничего страшного, но не в режиме реального времени.
- Иногда людям хочется что-то сказать самим, и это нормально, если они помнят о том, что краткость — сестра таланта. В этом случае тоже сработает совет, сказанный выше.

ВАМ ЗАДАЛИ ВОПРОС, НА КОТОРЫЙ НЕВОЗМОЖНО ОТВЕТИТЬ

Нет ничего страшного, что вы не можете ответить на вопрос. Нет такого закона, согласно которому вы обязаны знать всё. Если тема интересна слушателям, у них наверняка появятся вопросы, на которые вы не сможете ответить. Существует масса вопросов, которые показались бы затруднительными даже Эйнштейну. Порой всемогущие спикеры не дают ответа вот на что: «О чем можно спросить всемогущего спикера, чтобы он не смог ответить?»

Как этого избежать

- Единственный вариант: сделать презентацию настолько скучной или непонятной, чтобы слушатели не смогли задать сложные вопросы, потому что вообще ничего не поняли. Но так делать не надо.

Как на это реагировать

- Запомните три слова: «Я не знаю». Это очень просто сказать. Если вы их произнесете, то не умрете внезапной смертью.
- Запишите вопрос и попросите электронную почту его автора или пообещайте ответить в своем блоге.
- Предложите аудитории ответить. Вдруг вы не единственный, кто не может этого сделать. Если в зале никто не знает, все будут выглядеть по крайней мере так же глупо, как и вы. Если же кто-то ответил, значит, вы помогли человеку, задавшему сложный вопрос, найти истину, пусть помощь пришла и не от вас.

СЛОМАЛСЯ МИКРОФОН

Микрофоны могут ломаться частично. Например, начинают жутко фонить или возникают помехи. Это невероятно раздражает аудиторию, и в проблемах точно обвинят вас. И если через пару минут микрофон не заработал, смиритесь с тем, что он сломан.

Как этого избежать

- Помолитесь богам аудио- и видеоборудования.
- Попросите персонал проверить звук перед началом.
- Спросите техников, ответственных за аудио- и видеоборудование, в чем проблема со звуком.

Как на это реагировать

- Убедитесь, что аудитория слышит то же, что и вы. Иногда какие-то проблемы проявляются только в конкретном месте, например прямо перед сценой.
- Обратитесь за помощью к техническому персоналу. Им за это деньги платят. Если вы будете смущаться и не сделаете этого, слушатели решат, что в проблеме виноваты вы.

- В помещении среднего размера (на 100 человек или меньше) акустика обычно довольно хорошая, чтобы вас слышали и без микрофона. Сделайте пару шагов вперед и говорите (а техники пока устранят поломку).
- Лучший способ заполнить образовавшуюся паузу — спросить аудиторию, что они надеются узнать у вас. Или попросить поднять руки тех, кто трудится на текущем месте работы менее пяти лет. Зрители начнут отвечать, и вы получите какие-то сведения о них, которые сможете использовать.
- Сделайте перерыв на пять минут. Людям нравятся перерывы во время длинных мероприятий. Вместо того чтобы заставлять их смотреть, как вы боретесь с оборудованием, пусть выпьют кофе или сходят в туалет.

РАЗРЯДИЛСЯ НОУТБУК

На любой конференции хотя бы у одного человека возникнут проблемы с компьютером. На некоторых мероприятиях — как раз чтобы свести количество технических проблем к минимуму — вы обязаны пользоваться техникой организаторов. Но иногда это только ухудшает ситуацию, например в случае с несовпадающими видеокодеками или нечитаемыми шрифтами. неполадки случаются с компьютерами разных марок — и с Mac, и с PC. С любым проектором или видеосистемой тоже могут произойти какие-то мистические странности, и ответственный за это оборудование техперсонал будет эти моменты отрицать.

Как этого избежать

- Пользуйтесь собственной техникой.
- PC более распространены, поэтому, скорее всего, с ними будет меньше проблем при подключении к проектору. Проблема лишь в том, что это PC.

- Попросите дать вам возможность перед выступлением проверить, как идет видео.

Как на это реагировать

- Основной вопрос — в какой момент оставить ноутбук в покое. Мое предельное время — 10 минут. Если через 10 минут вы по-прежнему не знаете, что делать, переходите к запасному плану.
- Запасной план: выучите основные моменты презентации (см. главу 5). Напишите краткий список, основные пункты плана. Пусть он будет менее формальным, чем вы объявите. Не нужно постоянно причитать: «Ах, если бы у меня сейчас были слайды...» или «В моей настоящей презентации...». Людям совершенно все равно, что они могли бы увидеть, но не увидели.
- Распечатайте свою лекцию и возьмите с собой. В худшем случае вы используете эти распечатки как свои заметки.

НА СЛАЙДЕ ОПЕЧАТКА (ТОЛЬКО НЕ ЭТО!)

Нет никакой проблемы. Кому какая разница? Конечно, было бы здорово правильно писать имена людей и выглядеть идеальным в глазах аудитории, но промахи случаются у всех. Благодаря интернету, блогам и Twitter мы стали проще относиться к орфографическим ошибкам и проблемам с дикцией. Если опечатка в тексте — ваша самая серьезная беда, то вы молодец!

Как этого избежать

- Попросите приятеля просмотреть ваши слайды.

Как на это реагировать

- Поблагодарите того, кто заметил ошибку, и отметьте, что нужно исправить. А затем продолжайте.

ВЫ ОПОЗДАЛИ НА СОБСТВЕННОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ

Это может произойти, если вы выступаете в новом для вас месте, о чем я рассказывал в главе 3. Но, честно говоря, вы можете опаздывать, если не планировали приехать заранее. Задержка рейса, дорожные пробки, проблемы с поиском адреса и другие подобные обстоятельства не станут фатальными, если вы запланируете прибыть на место днем ранее или хотя бы за несколько часов.

Как этого избежать

- Приезжайте заранее. Прилетайте накануне. Не нужно надеяться на безукоризненную работу транспорта, потому что так не бывает.

Как на это реагировать

- Как только вы понимаете, что опаздываете, позвоните организаторам. Может быть, у них получится поменять вас с кем-то местами. Чем раньше устроители узнают, что вы опаздываете, тем меньше ненависти к вам испытают.
- Независимо от того, насколько вы опоздали, прибыв на место, уделите минуту тому, чтобы прийти в себя. Если вы в панике и сходите с ума, то не сможете хорошо сделать свою работу. Ничего страшного, если вы опоздаете еще на полминуты, не произойдет — зато вы успокоитесь и сможете нормально выступить столько времени, сколько осталось.
- Перед тем как закончить выступление, скажите, что задержитесь, если у кого-то есть вопросы. Это в любом случае неплохая привычка, при этом аудитория уже не будет так возмущена вашим опозданием.

ВЫ ПЛОХО СЕБЯ ЧУВСТВУЕТЕ

Это субъективная оценка, потому что «плохо» у каждого свое. Некоторые переносят простуду или головную боль на ногах, и никто не замечает

недомогания. А кто-то в таком состоянии не может ни на чем сконцентрироваться.

Как этого избежать

- Если знаете, что завтра у вас презентация, откажитесь от вечеринок.
- Съедайте в день одно яблоко.

Как на это реагировать

- Вопрос в том, отменять выступление или нет. Это зависит от того, насколько легко его перенести. Поговорите с организатором сразу, как только почувствовали себя плохо, спросите, какие есть варианты. Выбирая между больным спикером с недоработанной речью и здоровым спикером с хорошо подготовленной речью, публика скорее предпочтет второе. Но если это какое-то разовое выступление — например, в рамках конференции или когда все придут только ради того, чтобы услышать вас, — предпочтительнее первый вариант.
- Всегда имейте при себе аспирин. Вы не вылечите грипп или простуду, но снимете симптомы на пару часов, которых достаточно для выступления.

ВАШЕ ВРЕМЯ ИСТЕКАЕТ

Такое случается гораздо чаще, чем завершение выступления раньше срока. Это неудивительно: большинство ораторов готовят свою речь так, чтобы закончить вовремя или оставить про запас всего минуту.

Как этого избежать

- Правильно построенное выступление должно быть ритмичным, и благодаря этому ритму вы сами будете чувствовать, на каком

этапе находитесь (см. главу 6). Так вы никогда не окажетесь в ситуации, когда остается одна минута до конца, а вы рассказали только половину.

- Прорепетируйте выступление, представив, что ваше время значительно сократили.
- Запланируйте оставить 20–30% отведенного времени на вопросы аудитории. Если вы будете отставать от графика, можно использовать часть этих ценных минут как своеобразную «подушку безопасности».
- Пользуйтесь пультом с таймером.
- Попросите ведущего предупредить вас, когда до конца выступления останется 15 минут (или треть отведенного времени).

Как на это реагировать

- Не теряйтесь. Если не можете осветить какую-то идею, оставьте ее и сосредоточьтесь на аудитории. Если впереди еще три пункта плана, попросите проголосовать за тот, что пришедшие хотят услышать больше остальных.
- Качество всегда важнее количества. Не нужно все комкать и торопиться. Всегда знайте, от чего готовы отказаться, чтобы оставшийся материал был преподнесен хорошо.
- Пообещайте аудитории выложить презентацию на сайте, чтобы можно было найти материал, который вы не осветили.
- Скажите, что вернетесь, чтобы рассказать об оставшихся пунктах и ответить на вопросы.

ВЫ ЗАБЫЛИ ПРЕЗЕНТАЦИЮ ДОМА

Да, так случается. Может, вы скопировали ее куда-то не туда или потеряли флешку в туалете аэропорта.

Как этого избежать

- Храните слайды в трех местах: на флешке, которая у вас с собой; на ноутбуке и на сайте, на который можно зайти через любой браузер. В данном случае больше значит лучше.
- Если вы параноик, не забудьте еще и распечатать презентацию. Иногда аналоговые средства побеждают цифровые: если отключат электричество или ударит молния, вы все равно останетесь во всеоружии.

Как на это реагировать

- Найдите в себе достаточно храбрости, чтобы во всем признаться аудитории. Извинитесь. Импровизируйте, чтобы публике ваше выступление все равно пошло на пользу.
- Есть простая хитрость: в начале выступления составьте список из десяти вопросов, которые зададут слушатели, а затем просто ответьте на них по порядку. Что аудитория хотела узнать? Может оказаться, что этот материал будет для них полезнее, чем тот, что вы планировали рассказать.

ОРГАНИЗАТОР МЕРОПРИЯТИЯ КОНТРОЛИРУЕТ ВСЁ И ВСЯ

Иногда устроители спрашивают вас о каждой мелочи. Или их начальники призывают контролировать каждую деталь: это могут быть требования использовать уродливые шаблоны для слайдов, не рассказывать определенные истории или не произносить какие-то фразы. Но чаще всего вас просят подписать документ, предоставляющий организатору право осуществлять фото- и видеосъемку и в дальнейшем использовать фотографии и видео по своему усмотрению.

Вы, как оратор, предоставляете услугу. Вы можете отказаться от выступления или попросить убрать условия, с которыми не согласны.

Как этого избежать

- Вы можете сказать организаторам, что не любите, когда вас снимают на видео, или поставить другие условия, но важно сделать это заранее. У профессиональных ораторов часто есть информационные листы, которые они предоставляют организаторам и где четко перечислены их требования и условия, с которыми они не согласятся.

Как на это реагировать

- Вежливо объясните, почему определенные условия не соответствуют вашим целям. Если вас нервирует процесс видеозаписи, независимо от причины, объясните, что люди, находящиеся в аудитории здесь и сейчас, получают гораздо меньше удовольствия, если будет идти запись.
- Шаблоны слайдов в 95% случаев выглядят странно. Считается, что они нужны для повышения качества презентаций, но, как правило, это некрасивые и громоздкие заготовки на основе PowerPoint. Достойным компромиссным решением будет использование шаблона организатора для титульного слайда, и всё. Никогда не позволяйте автоматически обновлять свои фото, переделывая шаблоны: это всегда приводит к тому, что какие-то детали или даже целые снимки становятся неузнаваемыми, но организаторы этого никогда не замечают.
- Просто вычеркните те пункты, которые вас не устраивают, визируйте и верните договор организатору, сказав, что именно вы поправили. Часто это вполне допустимо.
- Если организаторы настаивают на записи видео или аудио, потребуйте лицензию для бесплатного распространения произведений культуры Creative Commons, чтобы вы тоже могли использовать эти записи. Так вы позволите организаторам делать то, что они хотят,

но при этом у вас появится право выложить видео на своем сайте или на канале YouTube либо продать его. Это довольно справедливая просьба: у вас будет профессиональная запись, а у организатора — право на съемку.

У ВАС СЛУЧИЛСЯ КОНФУЗ С ОДЕЖДОЙ

Это часто происходит с теми, кто выступает в перерывах между таймами на Суперкубке*. И даже у менее известных людей, чем Джанет Джексон, случаются разные казусы с одеждой за обедом или в общественном туалете.

Как этого избежать

- Попросите организатора или товарища оценить ваш внешний вид перед выступлением.
- Заблаговременно выньте пирсинг из сосков.
- Перед выступлением обязательно зайдите в уборную, чтобы посмотреть на себя в зеркало. Хорошо это сделать до того, как на вас нацепят микрофон, но после того, как вы проверите работу ноутбука и другой техники. Посмотрите на свои зубы (остатки еды выглядят ужасно) и на ширинку, скажите пару слов перед зеркалом, подвигайтесь, чтобы понять, всё ли в порядке.
- Лучше выступить в первой части мероприятия — шансы, что вы прольете что-нибудь на одежду, сильно снижаются.

Как на это реагировать

- Если вы заметили то, что можете незаметно устранить, спрячьтесь за кафедру и устраните. Кафедра скрывает много грехов.

* Во время выступления в перерыве матча на Суперкубок по американскому футболу у Джанет Джексон случайно обнажилась грудь. *Прим. ред.*

- Возьмите с собой свитер или запасную рубашку — на всякий случай. Свитер можно надеть на рубашку или повязать вокруг талии, чтобы скрыть все, что вы хотите скрыть.
- И конечно, постарайтесь не париться о каких-то недочетах, которые можете исправить. Пошутите об этом или расскажите историю, когда вы оказались в худшей ситуации. Но главное: не позволяйте себе выступить плохо из-за пятен, дырки на одежде или расстегнутой молнии.

В ЗАЛЕ ВСЕГО ПЯТЬ ЧЕЛОВЕК

Есть магическое число, когда народу в аудитории так мало, что это уже даже не аудитория, а небольшая группка. Ошибочно в такой ситуации притворяться, что вы выступаете перед толпой, и делать пышную презентацию, которую готовили для полного зала. Это не сработает. Придется изменить отношение.

Как этого избежать

- На многих конференциях люди должны записываться на лекцию заранее. Вам нужно узнать, сколько людей зарегистрировалось. Обычно приходит половина. То есть, если к вам записаны 100 человек, ожидайте увидеть 50.
- Проведите небольшое исследование. Сколько человек посетили последнюю лекцию в этом месте? Есть ли причины полагать, что ваша тема привлечет больше народу?
- Прорекламируйте себя. Чтобы к вам пришло как можно больше человек, необходимо соблюсти два условия: заинтересованные люди должны узнать о вашем выступлении и у них должен появиться стимул прийти.

Как на это реагировать

- Воспользуйтесь «методом уплотнения». Если вы выступаете в большом помещении, посадите всех ближе. Если к вам и вправду пришли только пять человек, сядьте в полукруг, чтобы разговор был естественным.
- Забудьте про слайды. Невелики шансы, что перед скромной аудиторией они будут выглядеть хорошо. Сделайте выступление менее формальным, начав с приема, о котором я писал на случай, если вы забыли презентацию дома: составьте список вопросов от зрителей, а затем ответьте на них.

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ВАШЕЙ СИТУАЦИИ НЕТ В ЭТОМ СПИСКЕ

Тут, друг мой, есть только один надежный прием. Обязательно запомните то, что произойдет, чтобы потом рассказать об этом друзьям. Вы увидите, что настоящие трагедии всегда ложатся в основу замечательных историй, которыми вы сможете поделиться с другими людьми.

ХУЖЕ И БЫТЬ НЕ МОЖЕТ

Мы все порой попадаем в неприятные ситуации, о которых потом рассказываем друзьям. Но жизнь продолжается, время идет, и то, что казалось нам ужасным, постепенно становится смешным (по крайней мере, для наших друзей). Эти истории полезны, поскольку помогают людям проще воспринимать их проблемы, а главному герою — легче относиться к трудностям, которые он переживает сегодня.

По этой причине я и собрал истории, приведенные ниже: чтобы все научились легче переживать свои неудачи. Не знаю, чего вы боитесь, но подозреваю, что ваши страхи не идут ни в какое сравнение с тем, что случилось с этими ребятами — опытными профессиональными ораторами. Для меня большая честь — включить в книгу эти истории, и я благодарен всем, кто ими со мной поделился.

КТО-НИБУДЬ ГОВОРIT ПО-ГРУЗИНСКИ?

Худший случай произошел со мной в самом начале карьеры. Меня попросили «посетить» конференцию «руководителей органов государственной власти» в Грузии. Самолет прилетел поздно вечером, и меня привезли в правительственную резиденцию, где я переночевал. Водитель разбудил

меня в 7 утра, и уже в половине восьмого мы отправились к зданию грузинского правительства; дорога занимала примерно час. Меня ждали 50 высокопоставленных чиновников, от председателя Верховного суда (и большинства членов суда) до лидеров парламента, а также примерно 20 сотрудников администрации президента. Меня посадили во главе стола. Переводчика не было. Председатель Верховного суда начал речь: представил меня, сказав два предложения на английском, а затем около 20 минут говорил с аудиторией по-грузински. После чего по-английски обратился ко мне: «А теперь мы хотели бы, чтобы вы в течение часа рассказали нам о различиях в конституциях Германии, Франции и Америки, отметив информацию, полезную для Грузии».

Я знаю, вам снился такой сон. Но у меня все было наяву.

*Лоуренс Лессиг,
профессор права, Школа права
Стэнфордского университета*

ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ПРИХОДИТ ОМОН

Москва, 1997 год. Я был одним из нескольких приглашенных спикеров на благодарственном ужине, который устраивала компания бытовой электротехники в огромном ресторане. Несколько важных руководителей прилетели на этот вечер из Токио.

Через 30 секунд после того, как я начал выступать, распахнулись двери, и в зал влетели шесть вооруженных омовцев в масках. Они молчали. Я тоже.

Четверо распределились по углам, а двое направились прямо к столику, стоящему за нашим, выставив вперед автоматы Калашникова. Они схватили мужчину, сидящего за тем столиком, и вывели его из зала. Никто не проронил ни слова. Четверо оставшихся омовцев тоже

удалились. Я закончил выступление. Руководители из Токио больше никогда не приезжали в Москву.

*Дэн Роэм,
автор книги «Визуальное мышление»**

ЗАБАВНАЯ ИСТОРИЯ, ПРОИЗОШЕДШАЯ СО МНОЙ ПО ПУТИ НА СЦЕНУ

Много лет назад, провеселившись всю ночь на вечеринке, я проспала и проснулась всего за несколько минут до начала собственной речи. У меня не просто было тяжелое похмелье: я понимала, что еще не до конца протрезвела. Я пулей вылетела из номера в гостинице, где уснула, и в ужасе осознала, что во время ночных приключений поменялась с кем-то футболками, и теперь на моей груди красовалась надпись «I fuck like a girl». Я опаздывала очень сильно, а гостиница была далеко, и я пошла выступать в чем есть. Перед тем как зайти в здание, где проходила конференция, мне захотелось покурить. Я подошла к милой девушке, и та с радостью угостила меня сигаретой. После длинной затяжки я осознала, что мои легкие наполнил совсем не табачный дым.

Каким-то образом я все еще могла говорить. К счастью, это была конференция, проводившаяся в рамках фестиваля музыки, кино и интерактивных технологий South by Southwest (SXSW), которую в шутку называли «весенние каникулы для гиков». Многие посетители были в темных очках, чтобы тоже скрыть последствия бурной ночи.

*Дана Бойд (danah boyd),
блогер в социальных сетях*

* Роэм Д. Визуальное мышление. Как «продавать» свои идеи при помощи визуальных образов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. перев.*

СМЕРТЬ ВО ВРЕМЯ ЛЕКЦИИ

Одна из историй о том, как лекция стала причиной смерти, упоминается в 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 поднят мертвым. Павел, сойдя, пал на него и, обняв его, сказал: не тревожьтесь, ибо душа его в нем».

Деяния Апостолов 20:9–12

ДЕМОНСТРАЦИЯ ДЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО НАКРЫЛАСЬ

Тогда я работал в Microsoft и прилетел в Торонто на COMDEX* Canada, чтобы показать новые продукты во время главной речи Стива Балмера**. Вся презентация должна была занять не более пяти минут. Я поднялся на сцену и нажал единственную кнопку. Но тут экран замигал, задержался в конвульсиях и сломался, и уже через 15 секунд я спускался со сцены.

Все затраченное время и деньги ушли на 45 секунд публичного унижения. И конечно, на следующий день на первой полосе городской газеты было опубликовано фото: я, вскидывающий руки, рядом с нервно смеющимся Балмером. Уверен, он оценил, что мой провал, длившийся каких-то 45 секунд, был самым важным моментом его вступительной речи***.

*Гиллель Куперман,
www.jacksonfish.com*

* COMDEX — компьютерная выставка, проводившаяся с 1979 по 2005 год в различных городах мира. Описанный случай произошел в 2000 г. в Торонто. *Прим. перев.*

** Стивен Балмер — CEO Майкрософт в 2000–2014 годах. Считается первым в мире наемным работником, ставшим миллиардером. *Прим. перев.*

*** Балмер вышел из ситуации довольно красиво: он заявил, что теперь избавлен от необходимости объявлять, что продукт пока не готов для выхода на рынок, поскольку это всем хорошо видно из презентации. *Прим. перев.*

НЕ СОЖГИТЕ НИЧЕГО

Леонарду Сасскинду было 25 лет, когда его попросили выступить в Институте перспективных исследований Принстонского университета. В первом ряду сидели Роберт Оппенгеймер, нобелевский лауреат Чжэндао Ли и другие выдающиеся люди. Сасскинд был молод, очень напуган и поэтому на все происходящее реагировал излишне агрессивно. В 1965 году — когда и произошла эта история — использовались эпiscopические проекторы: предмет помещался между двумя слоями стекла, и изображение проецировалось на экран с помощью яркого света. Знаменитый физик Марвин Голдберг задал спикеру вопрос, и пока тот отвечал, конец его красного галстука застрял в проекторе. И галстук загорелся. Чтобы потушить пламя, Голдберг взял стакан воды и выплеснул в лицо Сасскинду*.

КОМУ ПОНРАВИТСЯ НЕОЖИДАННОЕ ПОРНО

Где-то в 2004 году я делал презентацию в только что сформированном отделе организации Usability Professionals' Association в Новой Зеландии. Помещение заполнили компьютерщики, веб-менеджеры, консультанты и программисты.

Чтобы представить новых и потенциальных членов организации, я открыл браузер и ввел адрес. На экране появились довольно пикантные сцены, в аудитории слышались охи и вздохи, звук, который издают люди, падая в обморок, и один довольный возглас «Ого!». Я быстро воспользовался сочетанием клавиш Alt + F4. С тех пор на моих выступлениях всегда очень много посетителей, хотя большинство народу приходит в строгих костюмах. Оказалось, что я просто ошибся в одном знаке.

Зеф

* Леонард Сасскинд рассказал эту историю полностью на лекции в Стэнфордском университете 2 февраля 2005 года. Ее можно посмотреть здесь: <http://tinyurl.com/susskind>.

Я ВИЖУ СПЯЩИХ

В начале прошлого года я делал презентацию для группы слушателей. В какой-то момент я заметил, что несколько человек глупо хихикают. Один из них даже быстро выбежал из аудитории, чтобы отсмеяться и прийти в себя. Я испугался, что он смеется над моей презентацией, поэтому начал торопиться и глотать слова (надеюсь, вышло не *слишком* скучно). В какой-то момент сквозь приглушенные смешки я расслышал, как кто-то ровно и глубоко сопит. Я посмотрел туда, откуда шел этот звук, и увидел пожилого мужчину. Он спал! «Надо же, кое-кто даже уснул», — отметил я. Грянул хохот, и бедный товарищ проснулся. Он смущенно вышел из аудитории. Мне было ужасно неловко за все произошедшее. Я благодарен Богу, что в интернете нет видеозаписи этого выступления.

Дэниел

В ХУДШЕМ СЛУЧАЕ МЫ ВАС ПРИСТРЕЛИМ

Боюсь, большинство моих лучших историй засекречено. Но суть у них одна: присутствие в любом учреждении с высоким уровнем секретности — настоящий кошмар. Если у вашего ноутбука есть: а) WiFi, или б) Bluetooth, или в) встроенная камера, или г) микрофон, или д) порт USB (в который можно вставить флешку), или е) возможность подключения к локальной сети через порт Ethernet или Firewire, или ж) слот для карты ПК, или... и т. д. «Если есть хоть что-то из перечисленного, этот компьютер пронести нельзя. Собственно, если это не устройство для вывода данных в чистом виде, мы вас с ним не пустим. И, разумеется, вы не можете принести презентацию на флешке. Отправьте нам по электронной почте PDF-документ со слайдами, которые мы почищем,

установим на защищенный сервер, и наш техник запустит их для вас из запертой комнаты, находящейся где-то в здании. Да, никогда не уходите из зоны видимости, потому что, если вы это сделаете, в лучшем случае вас будут обыскивать. А в худшем? В худшем вас могут случайно пристрелить».

*Дамиан Конвей,
автор книги Perl Best Practices*

ПОЕЗДА НЕ ВИНОВАТЫ

Много лет назад я был фрилансером и меня приглашали читать лекции и курсы о программировании и технологиях Microsoft Office. Однажды утром я сел в поезд и отправился читать новый курс, но обстоятельства оказались против. Голландской железной дороге было наплевать на мой график, и на меня свалилось столько смешных проблем, что я даже со счета сбился. Итак, я приехал с опозданием на полчаса и извинился за это. Затем попытался исправить свое реноме, рассказывая анекдоты и жалуясь на голландские железные дороги. (Я был уверен: ничто так не объединяет аудиторию, как общая боль.) К сожалению, выяснилось, что данная конкретная группа — сотрудники голландской железнодорожной компании, которая отправила их на обучение. Мой позор в их глазах не смыть никогда.

Юрген Антело, www.noop.nl

ГДЕ ВЫ РАБОТАЕТЕ?

В 1997-м, около года поработав над сайтом очень влиятельной компании HotWired, я вернулся в родной университет, чтобы прочесть лекцию о работе в зарождающейся индустрии веб-дизайна.

Полчаса стоял перед классом и рассказывал, на мой взгляд, безумно увлекательные истории из жизни в HotWired. Когда я наконец закончил и предложил перейти к вопросам, один человек робко поднял руку в заднем ряду: «А что такое HotWired?»

*Дерек Повазек,
<http://powazek.com>*

СЛЕДИТЕ ЗА СЛАЙДАМИ

В феврале 2006 года я на поезде ехал из Лондона на конференцию FOSDEM*. Я должен был открывать сессию в зале Mozilla презентацией, посвященной Mozilla Foundation. В середине 2005 года компания раскололась на две части, и ее будущее крайне интересовало публику.

На железнодорожном вокзале Брюсселя я решил сэкономить пару казенных фунтов стерлингов — поехать на метро, а не на такси. Когда я спустился в метро и попытался купить билет, автомат для их продажи совершенно сбил меня с толку. Через пять минут я понял, что попытки ни к чему не приведут, повернулся и обнаружил — мой чемодан украли. Я лишился всего, кроме, слава богу, лежащих в кармане пиджака паспорта, бумажника и обратного билета. Но чемодан, одежда и ноутбук, а также субботняя презентация исчезли.

К счастью, я приехал с достаточным запасом времени, чтобы купить одежду. Но 45-минутную презентацию нужно было извлечь из памяти. С тех пор я всегда езжу до гостиницы на такси.

*Герв Маркхэм,
www.gerv.net*

* FOSDEM — конференция, посвященная программному обеспечению с открытым исходным кодом (open source software), проводится в Брюсселе. *Прим. перев.*

ПОЧЕМУ ВЫ НЕ ХОТИТЕ КОНКУРИРОВАТЬ С БОНО*

Моим первым большим выступлением была презентация на конференции COMDEX, в секции, посвященной созданию крупномасштабных электронных коммерческих систем (Building Large-Scale e-Commerce Systems).

Это было время взлета таких компаний, еще до того, как Amazon стала № 1, и тогда было *очень* трудно быстро подняться. Но мы это сделали, и людям хотелось об этом услышать.

Я прилетел в Чикаго ради полуторачасового выступления в аудитории, вмещающей 1200 человек. В помещении никого не было, поэтому я начал готовиться. Подошло время лекции, но аудитория по-прежнему оставалась пустой. Я ходил взад-вперед, проверял таблички и указатели, номер аудитории и время. Пришли всего несколько человек. Я подумал, что, если что-то случилось, могу начать позже.

Пришло время начинать... но в аудитории, рассчитанной на 1200 человек, собрались от силы пятеро! Я что, сошел с ума? Слышал снаружи настоящий гвалт: в тот год на COMDEX *приехала* куча народу. Я вышел в коридор и пошел на шум. И увидел его источник: там был Линус Торвальдс (основатель Linux). Он выступал в соседнем зале. Там были только стоячие места, но часть людей не поместились и стояли в проходе.

Я вернулся в свою аудиторию на 1200 мест, сел на краешек сцены и выступил перед пятью пришедшими.

Скотт Хансельман,
www.hanselman.com

* Боно (Пол Хьюсон) — вокалист группы U2, известен активной общественной деятельностью. *Прим. перев.*

НИКОГДА ОБ ЭТОМ НИКОМУ НЕ РАССКАЗЫВАЙТЕ

На всю жизнь останется в памяти картинка, как в первый день после рождественских каникул 1983 года я стою перед тридцатью старшеклассниками с горящими глазами. Тогда мы пользовались мелом, и на специальной доске я делал одну из своих наилучших презентаций про векторный анализ (думаю, мне было так же скучно, как и остальным). И вдруг я уронил мел. Я наклонился, чтобы его поднять, и угадайте, что произошло? Короче, я пукнул прямо в классе. Причем получилось не просто тихо выпустить газы и испортить воздух: я издал громкий и длинный треск. Понятия не имею, как это вышло. Я выпрямился, повернулся к ребятам и увидел изумленные лица и полные недоумения глаза. Все, что я смог сказать, это «извините». А затем мы все вместе разразились хохотом. Я угрожал им, сказав, что завалю на экзамене каждого, кто хоть слово скажет об этом за пределами помещения. Но уже на следующей неделе эта новость была главной в школьной газете, а переживать последствия ситуации мне пришлось весь семестр. Когда появился Facebook, я нашел там несколько своих учеников, чтобы узнать, как у них дела. И да, все они напомнили мне о том инциденте. Думаю, у них это останется в памяти навсегда.

*Мартин Ярборо,
www.mpttech.com/blog*

СМОТРИТЕ, КУДА САДИТЕСЬ

В 1996-м мне было 22 года, и я впервые выступал на конференции в Институте Санта-Фе (Нью-Мексико). Я делал презентацию на семинаре по квантовой информации и очень нервничал, потому что в аудитории сидели несколько значимых в этой области особ. Выступление шло гладко, и близился финал. Слушатели аплодировали, а ведущий начал предлагать сделать перерыв на обед.

Я сказал *начал* предлагать, потому что он не договорил. На меня больше не обращали внимания, и я решил расслабиться. К сожалению, для этого решил присесть на «стол», где был закреплен проектор, который висел над сценой во время моей речи.

Я произнес *стол*, потому что это действительно было похоже на стол, однако у него не было четырех ножек. По сути, всего одна небольшая стойка поддерживала середину, а края ни на что не опирались. Я присел на краешек — и вся конструкция разрушилась, я растянулся на полу, а проектор упал на меня.

Мартин Нильсен

БУДЬТЕ ГОТОВЫ ЧИТАТЬ НОВУЮ ЛЕКЦИЮ ПРЯМО СЕЙЧАС

В феврале 2002 года меня пригласили выступить на конференции TED и рассказать про Проект «Орион»* (межпланетный корабль, разработанный где-то между запуском советского спутника и до появления NASA). Там всем без исключения дают по 18 минут. В моей презентации, рассчитанной ровно на это время, был расписан каждый слайд. Конференция проходила вскоре после трагедии 11 сентября, и все внимание было приковано к вторжению в Афганистан, находящийся под правлением «Талибана». В последнюю минуту перед моей речью (буквально в самую последнюю) новый руководитель TED Крис Андерсон смог каким-то образом по своим каналам привезти Зохру Юсуф Дауд — первую (и пока единственную) мисс Афганистан. Крис спросил меня: не мог бы я сократить свое выступление до 8 минут? Ну конечно! У меня не было ни секунды, чтобы

* Проект «Орион» — это проект межпланетного корабля, который перемещается за счет импульсов, создаваемых ядерными взрывами. Начат в 1955 году, закрыт в 1965-м. Первый спутник запущен в октябре 1957 года; NASA образовано в июле 1958-го. *Прим. перев.*

как-то отредактировать слайды, поэтому я разделил 8 минут на 480 секунд, настроил автопоказ по 6 секунд, поднялся на сцену и пытался не отставать. Я закончил точно вовремя, но больше ничего не помню.

*Джордж Дайсон,
автор книги «Проект Орион»**

НЕ ЗАБУДЬТЕ ПОСМОТРЕТЬ В ЗЕРКАЛО

В прошлом году рано утром мне нужно было выступать с лекцией во Флориде. Я всегда готовлюсь заранее, и в тот раз планировала прилететь днем раньше. Но — предупреждение о возможном ураганном ветре в Хьюстоне, промежуточная посадка в Кливленде, задержка в Нэшвилле — и я приземлилась в Орlando с опозданием на сутки. К счастью, я путешествовала только с ручной кладью, поэтому ноутбук, одежда и все необходимое были при мне. Среди минусов стоит отметить, что где-то между Нэшвиллом и Орlando я поняла, что прилечу за несколько минут до выступления, а на мне дорожная одежда — джинсы и футболка.

Спасибо симпатичной стюардессе, которая помогла мне сделать прическу и наложить макияж. Затем в туалете самолета я переоделась, применив все известные мне мыслимые и немыслимые позы йоги.

От аэропорта до конференц-центра я добралась на такси, и в запасе оставалось лишь 10 минут. Я прошла на сцену, собралась и с улыбкой начала выступать. Через час завершила презентацию (обучающую лекцию об онлайн-программном обеспечении для тех, кто далек от информационных технологий) фразой, которую часто повторяю:

«Видите, не нужно быть технарем, чтобы понять даже более сложные программы; нужно только уметь учиться».

Затем кто-то из аудитории тоненьким голосом проговорил: «Нет, но неплохо, если вы при этом фанат “Звездного пути”!»

* Это выступление можно посмотреть по ссылке: http://www.ted.com/talks/george_dyson_on_project_orion.html.

Я заметила, что парень изо всех сил старался не рассмеяться. Он показал на меня, а затем себе на грудь.

Я посмотрела на экран за моей спиной и обнаружила, что из-под блузки, которую второпях надела прямо на футболку, четко просвечивал рисунок: черно-желтый коммуникатор из сериала «Звездный путь».

Кассандра

КОГДА ВОДОНЕПРОНИЦАЕМАЯ ОДЕЖДА НЕ СПАСАЕТ

Я выступал на конференции TED с презентацией водонепроницаемых брюк из ткани Nanotex. Показ шел в прямом эфире, но, к сожалению, я не подготовился должным образом. Взяв стакан воды, я уверенно выплеснул его на себя в районе талии, чтобы продемонстрировать отсутствие каких-либо следов. Из-за складок на ткани часть воды попала в открытый карман брюк. Внутренняя же часть кармана была не из водонепроницаемой ткани... Дальше я выступал в совершенно мокрых трусах. Но об этом никто не узнал, потому что вода не просочилась сквозь водоотталкивающую ткань брюк.

*Стив Джурветсон,
управляющий директор Draper Fisher Jurvetson*

ПОЧЕМУ НЕ СТОИТ ЧИТАТЬ ЛЕКЦИИ В БАРАХ

Я прилетел в Бостон в 17:05, а в 19:00 уже нужно было выступать в Кембридже, в баре Tommy Doyle's. Я думал, что у меня много времени, поскольку собирался ехать на метро, но оказалось, что по этой линии ходит скоростной троллейбус, причем всего два раза в час, а водит его какой-то придурок. В баре, куда я приехал в 18:59, было полно народу. И все они уже час пили и веселились, ожидая начала конференции «Ignite! Бостон».

В 19:02 я узнал, что единственным ноутбуком в моем распоряжении был Мас, который наотрез отказывался видеть пульт управления. Меня отправили на сцену с каким-то другим ноутбуком, поставили рядом барный стул, и я должен был вручную переключать слайды.

Бар напоминал длинный туннель, в дальнем конце которого располагалась сцена, поэтому и акустика была ужасная, как в аэродинамической трубе. Мало того что я не слышал себя; благодаря туннелеобразной форме весь шум пьяной толпы, сидящей на другом конце, шел ко мне, прямо через тех немногих, кто пытался слушать. Это никому не нравилось, и поэтому становилось неинтересно. Сидевшие в первых рядах занимали себя разговорами, часто комментируя друг другу то, что я только что сказал. Уже через несколько минут, когда я почти потерял контроль над происходящим, одна женщина стала засыпать меня вопросами. Дело в том, что, упомянув об открытии ДНК Криком и Уотсоном, я ни слова не сказал о Розалин Франклин, о которой и вправду часто забывали. Я был доведен до отчаяния. И пошутил, мол, вот теперь-то мы знаем, что среди нас есть феминистки. Шутку восприняли так себе. Я постарался завершить выступление как можно скорее, потому что все пошло под откос. Самым коротким путем направился к бару и, чтобы забыть о случившемся, быстро выпил пива и водки.

Через несколько часов, когда Ignite! закончился, организаторы, обнаружив меня, абсолютно пьяного, попросили выступить *еще раз*.

Перед той же самой враждебно настроенной публикой, в том же ужасном месте, в качестве заключительного спикера, о котором не говорили заранее. И я сделал то, что навряд ли сделаю еще раз: согласился. Это были мои друзья, и они, казалось, находились в отчаянном положении, и как я — пьяный в хлам — мог им отказать? Я поднялся на сцену, схватил микрофон и без подготовки начал вещать о... я не помню, о чем говорил. Что, впрочем, было к лучшему для всех участников процесса.

Скотт Беркун, оратор

МАТЕРИАЛЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Если вам интересно, какие источники, помимо жизненного опыта, сформировали мое мировоззрение, или же вы хотите узнать, что почитать дальше, этот раздел для вас. Здесь два библиографических списка: один аннотированный, а второй — ранжированный (список-рейтинг). Также я привожу краткий обзор других материалов, которые использовал при написании книги.

АННОТИРОВАННАЯ БИБЛИОГРАФИЯ

Как преодолеть страхи и тревожность

Лучший совет — найти местное представительство организации Toastmasters*. Там вы встретите людей, которые с удовольствием вам помогут. Существуют тысячи представительств, и чтобы найти ближайшее к вам, зайдите на сайт <http://www.toastmasters.org>.

Мое восприятие страха изменилось благодаря книге Кэрен Двайер *Conquer Your Speech Anxiety* («Преодолейте свой страх говорить»),

* Toastmasters International (TI) — международная некоммерческая образовательная организация; ее цель — развитие навыков общения, выступлений и лидерства. Представительства есть в разных городах, в том числе в РФ (пять клубов в Москве и один в Санкт-Петербурге). *Прим. перев.*

которую я купил в букинистическом магазине по очень низкой цене. В отличие от других полезных книг на эту тему, таких как *The Francis Effect* («Эффект Френсис») М. Ф. Фенсхольта, эту можно назвать рабочей тетрадью. В каждой главе есть упражнения, которые помогают понять, какие страхи есть именно у вас, принять их и работать с ними. К книге прилагается CD, с ним проще делать упражнения.

Как рассказывать интересные истории

Глава, не вошедшая в эту книгу, была посвящена сторителлингу, или умению рассказывать истории. Я писал, что истории — это основа любого хорошего выступления или письменной работы. Но потом я решил, что лучше не писать *про* истории, а самому их рассказать. Я очень надеюсь, что истории, приведенные в книге, запомнятся и будут для вас полезными.

Хочу отметить книги Энтони Бурдена «О еде: строго конфиденциально»* и Джорджа Оруэлла «Фунты лиха в Париже и Лондоне»**. Они послужили для меня источниками вдохновения, особенно потому, что основаны на моих собственных жизненных историях (сюда же стоит отнести книгу *Inventing the Truth* («Изобретая правду») Уильяма Зинсера). Уверен, правдивое повествование от первого лица, написанное хорошим языком, действительно обладает определенной силой, помогает выстроить связь между читателем и автором и чему-то научить, в отличие от скучного повествования от третьего лица. Именно по этой причине (а вовсе не из-за самовлюбленности) я сделал главным героем книги себя. Мне

* Бурден Э. О еде. Строго конфиденциально. Записки из кулинарного подполья. М.: Мидгард, Эксмо, 2000. *Прим. перев.*

** Оруэлл Дж. Фунты лиха в Париже и Лондоне. М.: Азбука-классика, 2005. *Прим. перев.*

самому не очень удобно, что в книге столько моих фотографий, но я их выбрал, чтобы как можно лучше проиллюстрировать истории, происходившие в моей жизни. Если вам не нравятся мои истории, а фотографии вообще раздражают, спешу вас успокоить: здесь, в библиографическом списке, их не будет.

Лучший способ научиться рассказывать — как можно чаще слушать чужие истории, и в наши дни это намного легче, чем раньше. Начните с еженедельной радиопередачи *This American Life* («Эта американская жизнь», www.thisamericanlife.org). В каждом выпуске вы услышите три примера, или даже больше, о том, как рассказывать увлекательные, интересные и личные истории. Некоторые из них сражают наповал, и я удивляюсь: почему эта передача не пользуется еще большей популярностью? Вы не услышите никакой статистики, данных или всей этой аналитической ерунды, которой мы делаем вид, что интересуемся. При этом истории заставляют переживать, убеждают в чем-то и приводят в определенное эмоциональное состояние. Как? Придется послушать их, чтобы понять.

Если эпизоды *This American Life* кажутся слишком длинными и вы не любите ведущего Айру Гласса (я его обожаю, но многие не разделяют моего отношения), попробуйте *The Moth* («Дневники мотылька», www.themoth.org). Это телесериал, состоящий из эпизодов по 10–15 минут, где люди рассказывают истории перед живой аудиторией, без предварительной записи. Есть еще сериал *StoryCorps* (www.storycorps.org), авторы которого записывают истории, рассказанные людьми на улицах городов Америки. Все это можно посмотреть бесплатно или скачать подкасты предыдущих передач. Очень рекомендую. Если *This American Life*, *The Moth* или *StoryCorps* никак не трогают вас, немедленно идите к врачу: вероятно, вы мертвы.

Книгу Аннет Симмонс «Сторителлинг: как использовать силу историй» можно назвать исключительной. Вы узнаете, как использовать истории в повседневной жизни, как их лучше рассказывать и эффективно применять на работе и в жизни.

Как преподавать

Преподавание — это навык, и чтобы его усовершенствовать, необходимо найти того, кто хочет научиться чему-то, что знаете вы. Вы гораздо лучше поймете, как учить, если будете *учить*, а не читать об этом. А то, что вы прочтете о преподавании, будет иметь смысл только в том случае, если у вас есть опыт (пусть даже только неформальный), с которым можно сравнить полученную информацию.

С преподаванием в Америке определенные проблемы, но мало кому удалось так четко их классифицировать и предложить эффективные методы решения, как Кену Бэйну в брошюре *What the Best College Teachers Do* («Что делают лучшие преподаватели»). Оканчивая учебные заведения, мы почему-то забываем о промахах наших педагогов и делаем вывод, будто то, как нас учили, — единственный верный способ преподавания. Бэйн доказывает, что существуют и другие способы, и приводит в пример профессоров, которые не просто начитывают один и тот же материал год за годом, а делают гораздо больше. Читая эту книгу, я спрашивал своих друзей и знакомых, кто был их лучшим учителем и почему. Ответы совпадали с тем, о чем пишет Бэйн. Поэтому для меня его выводы неоспоримы.

Дизайн презентации

В этой книге я не касался дизайна презентаций, потому что об этом уже хорошо написали другие. Прочитайте книги Гарра Рейнольдса «Презентация в стиле дзен» и Нэнси Дуарте «Slide:ology: искусство создания выдающихся

презентаций»: они помогут по-новому взглянуть на вопросы оформления слайдов. В обеих книгах есть масса примеров того, как работают со слайдами опытные ораторы.

Меня совершенно сразили рекомендации Рейнольдса работать на бумаге до тех пор, пока вы не поймете, что хотите сказать и как это можно сделать. Если начинать работу с программы для презентации, то во главу угла вы невольно поставите слайды, а не историю, идею или аудиторию.

Учитесь у комиков

Пойдите и послушайте выступление любимого комедийного актера. В работе артисты сталкиваются с теми же проблемами, что и спикеры, но при этом у них нет спасительных слайдов. К тому же их зрители (часто нетрезвые) заплатили деньги, чтобы было не просто интересно, но и смешно. Многим ораторским хитростям я научился у комедийных актеров — мастеров слова нашего времени. Ричард Прайор, Стив Мартин, Генри Роллинз, Джордж Карлин и Крис Рок показывают, как эффективно донести непростые идеи до слушателя. Часто они говорят на удивительно сложные темы (политика, расовые отношения, психология или война), которые многие боятся обсуждать открыто. Но комики с этим справляются — и не в последнюю очередь потому, что заставляют нас смеяться. Просто задайте себе вопрос: «Как бы <имя комедийного актера> провел презентацию, которую мне нужно сделать на следующей неделе?» И вы сможете критически подойти к подаче материала. Конечно, не нужно выступать в точности как <имя комедийного актера>, если вы не обладаете таким же отличным чувством юмора или не желаете на своем опыте узнать, что значит быть безработным.

Пожалуй, лучший способ провести полтора часа своей жизни для любого оратора — посмотреть документальный фильм *Comedian* с Джерри Сайнфелдом в главной роли. За это время можно понять, сколько усилий

требуется хорошему комику, чтобы публике казалось, будто он совершенно не прилагает усилий. Даже если вам не нравится юмор Джерри Сайнфелда, вы увидите Криса Рока, Колина Куинна, Билла Косби и других известных артистов, которые расскажут, как готовятся, ищут материал и выступают. В центре фильма история о том, как Сайнфелд решил распрощаться со своим старым материалом и как создавал новый, как опробовал его на практике, дорабатывал и со временем превратил в интереснейшее шоу.

Как оратору заработать

Авторы многочисленных книг обещают, что благодаря ораторскому искусству вы сможете зарабатывать 100 тысяч или 1 миллион долларов в год. Я убежден, что накопление богатства — не то, к чему нужно стремиться оратору. Главное — в другом. Выступления учат мыслить и общаться с людьми, выстраивать важные отношения, включая отношения с собой.

Если вас прежде всего интересует прибыль, помните, что люди приходят на выступления знаменитостей или признанных экспертов в своих областях, а если вы не относитесь к этим категориям, то вряд ли сможете собрать огромный зал, пусть вы в совершенстве владеете ораторскими навыками и будете лучшим оратором всех времен и народов. Об этом мало кто пишет (я написал в главе 3). Наличие специальных знаний в определенной области позволяет получать деньги за выступления в качестве лектора. Существуют разные сертификаты и дипломы по ораторскому мастерству, но держу пари, что у 500 лучших ораторов в мире нет этих корочек. Если вы обладаете знаниями в какой-то сфере, можете найти организации, которые проводят конференции и учебные мероприятия по вашей теме, и они часто приглашают людей, чтобы те читали лекции и проводили семинары. Вероятно, как и мне, вам придется несколько лет выступать бесплатно, пока ваши навыки и репутацию не оценят должным образом.

Лучшее профессиональное руководство на тему заработка ораторской деятельностью из тех, что мне попадались, — книга Алана Вайса Money

Talks: How to Make a Million As a Speaker («Консалтинг на миллион долларов»). В ней минимум воды. Это честный (и даже жесткий) рассказ о том, как найти работодателя, как работодатель оценивает, что вы можете ему дать, и как использовать это в своих интересах.

РАНЖИРОВАННЫЙ СПИСОК (СПИСОК-РЕЙТИНГ)

Традиционные библиографические списки очень редко оказываются востребованными. Из них нельзя понять, какую пользу принесли перечисленные книги автору, неясно, что он делал с ними: жадно проглотил, пробежал глазами или использовал в качестве пресс-папье? Я попытался усовершенствовать традиционный формат и поэтому, помимо аннотированной библиографии, привожу ранжированный список. Основная задача — показать, какие источники больше всего привлекали мое внимание во время написания книги.

Порядок, в котором я расположил работы, основан на анализе моего исследования общим объемом в 150 страниц, включающего выдержки из 50 книг. Каждой выдержке я присваивал один балл. Источники приводятся в порядке убывания количества баллов. В книге я упоминаю и другие работы, которых нет в этом списке: дело в том, что я ссылаясь на них, чтобы проиллюстрировать определенное высказывание, но не считаю, что они существенно повлияли на мое мнение. Эта система ранжирования, конечно, не идеальна (недостаток в том, что не все выдержки были одинаково полезны, а из некоторых хороших книг я вообще ничего не выписывал). Но это лучшее, что я могу предложить.

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) (Хьюмс Д. Секреты великих ораторов. Говори как Черчилль, держись как Линкольн. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013).

28, *Public Speaking for Success*, Dale Carnegie (Tarcher) (Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Минск: Попурри, 2017).

28, *Lend Me Your Ears: All You Need to Know About Making Speeches and Presentations*, Max Atkinson (Oxford University Press) (Аткинсон М. Выступать легко. Все, что вам нужно знать о речах и презентациях. М.: Альпина Паблишер, 2011).

26, *Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School*, John Medina (Pear Press) (Медина Дж. Правила мозга. Что стоит знать о мозге вам и вашим детям. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018).

26, *History of Public Speaking in America*, Robert T. Oliver (Allyn & Bacon).

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 (АМАСОМ) (Доуиз Р. Утерянное искусство красноречия. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014).

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) (Леонард Дж. Мастерство. Путешествие длиною в жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017).

10, *I Can See You Naked*, Ron Hoff (Andrews McMeel Publishing) (Хофф Р. Я вижу вас голыми. М.: Независимая фирма «Класс», 2005).

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) (Гольдштейн Н. Психология убеждения. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013).

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) (Рейнольдс Г. Презентация в стиле дзен. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015).

4, *Slide:ology: The Art and Science of Creating Great Presentations*, Nancy Duarte (O'Reilly). (Дуарте Н. Slide:ology: искусство создания выдающихся презентаций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011).

4, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*, Chip Heath and Dan Heath (Random House) (Хиз Ч., Хиз Д. Сделано, чтобы прилипнуть. Почему одни идеи выживают, а другие умирают. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018).

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 ИНФОРМАЦИИ

- **Интервью.** За два года я взял интервью более чем у 70 человек, как по телефону или электронной почте, так и в личных беседах за тарелочкой димсамов. Я говорил с комиками, музыкантами, учителями, профессорами, тренерами и простыми людьми.
- **Лекции и дискуссии.** О некоторых темах, раскрытых в книге, я говорил на лекциях во время конференций Ignite! в Сиэтле, в Presentation Camp Seattle и в O'Reilly's FOO Camp.
- **Блог.** Аудитория сайта www.speakerconfessions.com послужила в некотором смысле тестовой группой для некоторых идей, представленных в книге, а также была основным источником историй про неудачные выступления. Также там есть несколько неплохих статей о выступлениях, которые не вошли в книгу.
- **Опрос.** Более 150 человек, выступавших на конференции O'Reilly Ignite! или в формате «печка-куча», заполнили онлайн-анкеты, где рассказали о своем опыте подготовки презентаций и о том, что делают после них. Результаты опубликованы на сайте www.speakerconfessions.com (ключевые слова: ignite research).

КАК ПОМОЧЬ ЭТОЙ КНИГЕ (ПРОСЬБА)

Спасибо, что купили эту книгу. Если она хоть немного оправдала ваши ожидания и, прочитав ее, вы подумали: «О, ничего себе, неплохо! Круто, если еще кто-то ее прочтет!» — тогда этот раздел для вас.

Как вы уже знаете, я молодой независимый писатель. У меня нет ни огромных рекламных бюджетов, ни кучи друзей-миллиардеров, да что там — у меня нет даже джинна, который предложил бы мне исполнить три желания. Но ничего. Если вы готовы потратить несколько минут своего времени, способны помочь этой книге найти свое место в мрачном и огромном мире, где многие издания вообще не находят своего читателя...

Подумайте, может, сделаете что-то из перечисленного?

- Напишите отзыв о книге на сайте [Amazon.com](https://www.amazon.com).
- Расскажите о книге в своем блоге, на странице в Facebook или Twitter.
- Посоветуйте книгу коллегам, друзьям, друзьям друзей, своим друзьям, у которых есть блог, друзьям коллег, у которых есть блог, или даже друзьям друзей, у которых есть блог. Возможности бесконечны.

ОТКРОВЕНИЯ ОРАТОРА

- Если вы знаете людей, сотрудничающих с газетами или журналами, предложите им написать пару строк об этой книге. А может, Опра или Джон Стюарт перед вами в долгу? Если да, самое время взять с них обещанное.
- Зайдите на сайт www.scottberkun.com, почитайте, сколько всего интересного я пишу каждую неделю. Если понравится, перечитайте список уже с этой мыслью.

Все эти мелочи могут сыграть очень большую роль. Поскольку я автор книги, мое мнение почти никакого веса не имеет. Но ваше мнение, драгоценный читатель, обладает наивысшей силой.

Вы можете не только помочь этой книге найти свой путь, но и помочь мне написать следующую книгу, увеличив ее шансы стать лучше предыдущей.

Как всегда, с благодарностью за помощь и поддержку.

БЛАГОДАРНОСТИ

Хочу подчеркнуть: теми обстоятельствами, которые привели меня к написанию этой работы, я обязан людям, которые покупают мои книги, рекомендуют их другим, комментируют статьи в блоге и в разных странах мира помогают участвовать в мероприятиях в качестве оратора. Спасибо. Вы изменили мою жизнь и помогли следовать за мечтой. И я надеюсь отдать долг с помощью этой книги или следующей. Я существую благодаря вашим многочисленным упоминаниям о моих работах в блогах, при личном общении или где-то еще. Пожалуйста, умоляю, не останавливайтесь.

На обложке написано мое имя, но любую книгу делает команда, выполняющая работу, которую вы часто не замечаете. Это редактор и мой друг Мэри Треслер: именно она дала зеленый свет моим сумасшедшим идеям и заботливо помогает им двигаться вперед семимильными шагами. Издательству O'Reilly Media необходимо клонировать эту женщину. Мой друг Марлоу Шэффер, работавший над всеми моими книгами, изданными в O'Reilly, причем практически добровольно (огнестрельное оружие применялось только дважды, а стрелять вообще пришлось лишь раз). Это еще один кандидат на клонирование. Роб Романо нашел очень крутые иллюстрации, Рон Билодо отлично поработал над внутренним оформлением книги, Моника Камсваг сделала очень правильную

обложку, а выпускающий редактор Рэйчел Монаган собрала всех этих талантливых людей и следила за ними, пока они вместе создавали книгу, на которую вам было бы не жалко потратить свои кровно заработанные деньги. И спасибо Кристин Уолкер, Саре Пейтон и всем моим друзьям из издательства O'Reilly Media за помощь в продвижении книги.

Спасибо Donner Party (Террел Леффертс, Робу Леффертсу, Кэлин Леффертс, Оливеру Леффертсу, Роялу Винчестеру, Андреа Винчестер, Скайе Винчестер и Джил Штуцман) за то, что все вместе вернули мне веру в человечество.

Благодарю тех, кто делился со мной честными (не всегда трезвыми) мнениями; кто откапывал недоступные мне факты или оказывал какую-то еще поддержку моей работе (почему я выбрал именно такой порядок, перечисляя этих людей, — секрет, который я никогда не открою). Это Ричард Градман, Крис МакГи, Джеффри Байли, Боб Баксли, Боб Саттон, Джеф Вин, Рас Майлсз, Фитц, Ким Рикетс, Мэри Треселер, Террел Леффертс, Роб Леффертс, Нил Эннз, Брэди Форрест, Крис Бейти, Джаред Спул, Дана Криснелл, Пэм Даглиан, Роял Винчестер, Андреа Винчестер, Ванесса Лонгаkre-Уилкоккс, Лорен Крамер, Рон Файн, Евгенио Переа (@eregea), Калим Хан (@kaleetux), Сара Милстайн, Линн Черни, Тодд Беркун, Сара Дэвис и Брайан Роув.

Я бы хотел поприветствовать всех, кто не ответил на мое письмо. Привет! Тут могло быть ваше имя.

Спасибо всем тем местам, где я размышлял над этой книгой, — это ресторан Blue Ginger (Bellevue), ресторан Crossroads (Bellevue), ресторан Pho Than Brothers (Redmond), букинистический магазин Half Price Books (Redmond), публичная библиотека Сиэтла и автобус-экспресс 545, идущий от метро King County, который привез меня туда.

Благодарю сумасшедшую сову Граучо, что ухала в два часа ночи под окном, напоминая: я не единственный бодрствующий придурок, кому приходится работать.

За консультации с фотографиями спасибо Джеймсу Дэвидсону, Рэнди Стюарту, Делу Пакету, Ниду Эннзу и Шону Мерфи.

Спасибо Бет Гольдман и Мэри Даффи с канала CNBC и Стью Хитчер со студии Fisher Pathways за то, что разрешили использовать фотографии, и вообще за то, что все было так круто.

Спасибо Брайану Загу, Брайану Дорси и Стюарту Максвеллу за беседу, состоявшуюся за обедом с морепродуктами, благодаря которой я переписал главу 1.

Спасибо учителям, изменившим мою жизнь, за то, что непонятым образом заложили бомбу замедленного действия, которая заставила меня захотеть преподавать: Алану Штайну (Бейсайдская старшая школа), Тодду Беркуну, Джерри Райнштайну (Бейсайдская старшая школа), Дону Коулу (Университет Дрю) и Уиллфреду Сайгу (Университет Карнеги — Меллона).

С любовью, но также с антиблагодарностью напишу о Бонни Шихан, Райане Гримере (который уважает пиво, сваренное на Лесбосе, за специфический терпкий аромат) и Джейсоне Хантере (который стащил мой блокнот и 20 минут наблюдал за моими идиотскими поисками). Урок: никогда не обижайте писателей. Мы обязательно о вас напишем. ☺

Если вы увидели в этом списке знакомых, передайте им от меня привет.

Во время написания книги:

Съедено M&Ms с арахисом: 12 428.

Съедено обычных драже M&Ms: 65.

Съедено обычных драже M&Ms, которые я перепутал с M&Ms с арахисом: 65.

Съедено мисок вьетнамской лапши: 105.

Исписано блокнотов Moleskine: 3.

Сыграно в Gears of War 2 (Horde): 168.

Съедено мисок вьетнамской лапши, которые я перепутал с M&Ms с арахисом: 0.

ОТКРОВЕНИЯ ОРАТОРА

Растянуто коленных связок: 2.

Заработано баллов в Gears of War 2 до/после растяжения колена:
16,2/1,4.

Прогресс: не зафиксирован, но теоретически возможен.

Уничтожено планет: 0.

Исследовано Вселенных: 1.

Решено противоречий: неизвестно.

Музыка, которую я слушал: Эйми Манн, Cat Power, группы Bon Iver и The Avett Brothers, Патти Гриффин, группа The Frames, Чарльз Мингус, группы The Breeders и Duran Duran, Брюс Спрингстин, Эллиотт Смит, группа Cake, группа Rilo Kiley, Пол Саймон, группы The Pretenders, The Clash, The Pixies, Flogging Molly, The Pogues, Social Distortion, Джонни Кэш, Эдди Веддер (саундтрек к фильму Into the Wild — «В диких условиях»), группа They Might Be Giants, Моцарт, Бах, Боб Дилан, группа Bell X1, Вуди Гатри, Билли Брэг (Mermaid Avenue), Суфьян Стивенс, Руфус Уэйнрайт, Пи Джей Харви, группа Palomar, группа DeVotchKa, Бетховен и великий Сонни Роллинз.

ФОТОГРАФИИ

Все фотографии использованы с разрешения фотографов и перечислены в том же порядке, что и в книге. Огромное спасибо за то, что позволили мне использовать ваши работы.

Глава 1

Первое фото. Пол Золло (& JP) (<http://www.flickr.com/photos/zollo/404871195/>).

Рис. 1.1. Джеймс Данкан Дэвидсон, Скотт Беркун на конференции Web 2.0 Ехро.

Глава 2

Первое фото. Терри Фишер (<http://www.flickr.com/photos/fish747/240988262/>).

Рис. 2.1. Скотт Беркун, аудитория, RIM; Робин Друкер, лев, Окленд, Новая Зеландия (<http://www.flickr.com/photos/lightknight/495334127/>).

Глава 3

Первое фото. Денис Мохадю (<http://www.flickr.com/photos/refractedmoments/223052548/>).

Рис. 3.1. Джош Эвнин, Форт-Мейсон, Сан-Франциско (<http://www.flickr.com/photos/jevnin/60967651/>).

Рис. 3.2. Скотт Беркун, Национальный музей истории Украины во Второй мировой войне, Киев.

Глава 4

Первое фото. Стив Родес (<http://www.flickr.com/photos/ari/450369238/>).

Рис. 4.1. Рэнди Стюарт, Беркун, контурное изображение, театр King Kat Theater, Сиэтл, Вашингтон.

Рис. 4.2. Джейсон Моррисон (<http://www.flickr.com/photos/jasonmorrison/928112787/>).

Рис. 4.3. Пол Гоулд, крыло Адамсон в Университете Карнеги — Меллона, Питтсбург, Пенсильвания.

Глава 5

Первое фото. Шон Бромли (<http://www.flickr.com/photos/barrowfordred/2729402584/>).

Рис. 5.1. Тед Ленг, Скотт Беркун на конференции Ignite! Seattle, Сиэтл, Вашингтон.

Неожиданные фотографии

Скотт Беркун, несчастный Скотт в международном аэропорту Ванкувера.
Нил Эннз/Дейн Крик, лекция в компании Microsoft, Редмонд, Вашингтон.
Кевин Фокс, архитектурная экскурсия, Нью-Йорк.

Шон Мерфи, Скотт на заднем плане, Редмонд, Вашингтон.

Джин-Жак Халанс, Скотт на конференции Web Directions 2007, Сидней, Австралия.

Рэнди Стюарт, Скотт на конференции Ignite! Seattle, Сиэтл, Вашингтон.

Скотт Беркун и Рэнди Стюарт (картинка внизу справа), шесть помещений.

Глава 6

Первое фото. Винс Грабоски (<http://www.flickr.com/photos/kitsu/404092967/>).

Глава 7

Первое фото. Вики Хакл (http://www.flickr.com/photos/toria_77/3839065689/).

Рис. 7.1. Снимок с экрана, передача The Business of Innovation на канале CNBC.

Рис. 7.2. Скотт Беркун на студии CNBC, фото сделано с разрешения студии.

Рис. 7.3. Снимок с экрана, передача The Business of Innovation на канале CNBC.

Рис. 7.4. Скотт Беркун (снято на студии Fisher Pathways studios, Сиэтл, Вашингтон).

Рис. 7.5. Скотт Беркун (снято на студии Fisher Pathways studios, Сиэтл, Вашингтон).

Рис. 7.6. Скотт Беркун на студии CNBC, фото сделано с разрешения студии.

Глава 8

Первое фото. Алан Страки (<http://www.flickr.com/photos/smoovey/3297533849/>).

Глава 9

Первое фото. Пьер-Александр Фьюлпин (<http://www.flickr.com/photos/pierre-alexandre/3561333458/>).

Глава 10

Первое фото. Ники Вернер (<http://www.flickr.com/photos/andersdenkend/1429241231/>).

Закулисные заметки

Первое фото. Дел Пакет, на T4G innovation day, Научный центр Торонто.

Рис. А.1. Шон Мерфи, телесуфлер в компании Microsoft Corporation, Редмонд, Вашингтон.

Рис. А.2. Скотт Беркун, беспроводной пульт Logitech.

Рис. А.3. Нил Эннз/Дейн Крик, стопки книг, Редмонд, Вашингтон.

Все остальные фотографии сделал Скотт Беркун.

ОБ АВТОРЕ



Скотт Беркун — автор бестселлеров «Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновации» и «Все путем. Проектный менеджмент на практике»*. Работал в компании Microsoft с 1994 по 2003 год, главным образом руководителем проектов, связанных с Internet Explorer от 1.0 до 5.0;

* Должна выйти в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» в конце 2019 года. *Прим. ред.*

ОТКРОВЕНИЯ ОРАТОРА

уволился в 2003 году с целью заставить книжную полку собственными книгами. Если бы он был чуть умнее, выбрал бы полку поменьше.

О писательских и ораторских достижениях Скотта сообщалось в Washington Post, New York Times, Wired, Fast Company, Forbes и других СМИ. Он преподавал творческое мышление в Вашингтонском университете, а также был регулярным комментатором на каналах CNBC, MSNBC и NPR.

Его популярные статьи и увлекательные лекции можно бесплатно почитать и послушать в его блоге на сайте www.scottberkun.com. Также там есть информация, которая поможет вам, если вы захотите пригласить его в качестве оратора на мероприятие, провести семинар или попросить стать вашим персональным коучем.

Эту страницу специально оставили пустой. Здесь нечего смотреть. Пожалуйста, листайте дальше.

Правда. Мы закончили. Неужели вам не с кем поговорить и некуда сходить? Наверняка вы можете найти, на что с большей пользой потратить время, чем искать какие-то странные фразы на странице, которая должна быть пустой.

Хорошо, у меня осталось последнее откровение.

Вся ваша база принадлежит нам*.

* All your base are belong to us — грамматически неправильно построенная фраза, из английского перевода игры Zero Wing, ставшая известным интернет-мемом.
Прим. перев.

ГДЕ КУПИТЬ НАШИ КНИГИ

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам:
+7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.
142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1; +7 (495) 411-50-74;
reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86;
info@eksmo.ru / www.eksmo.ru

Санкт-Петербург
СЗКО Санкт-Петербург,
192029, Санкт-Петербург,
пр-т Обуховской Обороны, д. 84е;
+7 (812) 365-46-03 / 04;
server@szko.ru

Нижний Новгород
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29;
+7 (831) 216-15-91, 216-15-92, 216-15-93,
216-15-94;
reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, Ростов-на-Дону,
ул. Страны Советов, 44а;
+7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksmo.ru

Самара
Филиал «Эксмо» в Самаре,
443052, Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге,
620024, Екатеринбург,
Новинская ул., д. 2ш;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск
Филиал «Эксмо» в Новосибирске,
630015, Новосибирск,
Комбинатский пер., д. 3;
+7 (383) 289-91-42;
eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск
Филиал «Эксмо Новосибирск» в Хабаровске,
680000, Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120;
eksmo-khv@mail.ru

Казахстан
«РДЦ Алматы»,
050039, Алматы,
ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz

Украина
«Эксмо-Украина», Киев, ООО «Форс Украина»,
04073, Киев, Московский пр-т, д. 9;
+38 (044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуру и корректуру, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

ДОБИВАТЬСЯ

ЦЕЛЕЙ

ИСКАТЬ СВОЕ

ПРИЗВАНИЕ

ВОПЛОЩАТЬ

МЕЧТЫ

МИФ Саморазвитие

Все книги
по саморазвитию:
mif.to/samorazvitie

Узнавай первым
о новых книгах,
скидках и подарках
из нашей рассылки
mif.to/letter

#mifbooks    

Научно-популярное издание

Беркун Скотт

Откровения оратора

Руководитель редакции *Артем Степанов*

Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*

Ответственный редактор *Светлана Мотылькова*

Литературный редактор *Елизавета Ульянова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Наталья Савиных*

Верстка обложки *Наталья Майкова*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Олеся Романова, Мария Молчанова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

www.mann-ivanov-ferber.ru

www.facebook.com/mifbooks

www.vk.com/mifbooks

В этой стильной, веселой и практичной книге вы найдете приемы и лайф-хаки, собранные профессиональным оратором и писателем Скоттом Беркуном за 15 лет выступлений.

Вы узнаете:

- как преодолеть страх перед аудиторией;
- почему нужно репетировать и каким нюансам следует уделить внимание при подготовке;
- как эффективно донести свои идеи до других людей;
- какой зал лучше всего подходит для выступлений;
- как завоевать внимание слушателей и не надоест им;
- что делать, если что-то пошло не так (вы опаздываете, сломался микрофон, вы не знаете ответ на вопрос или вас постоянно перебивают);
- какое выступление можно считать успешным и какие уроки нужно извлечь из неудач.

Скотт честно рассказывает о собственных маленьких хитростях, которые помогают ему решать большие проблемы. Истории Скотта и его коллег, забавные и поучительные одновременно, помогут вам подготовиться к выступлению любого уровня и масштаба.

O'REILLY



Максимально
полезные книги на сайте
mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

 Like facebook.com/mifbooks

 vk.com/mifbooks

 instagram.com/mifbooks