

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.