

# 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

# Скотт Беркун

## Откровения оратора

### Серия «МИФ Саморазвитие»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=43598166](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43598166)*

*Скотт Беркун. Откровения оратора: Манн, Иванов и Фербер; Москва;  
2019*

*ISBN 9785001462835*

### Аннотация

Откровенная, стильная, практичная и написанная с юмором книга о публичных выступлениях любого уровня и масштаба, основанная на 15-летнем опыте и личных историях Скотта Беркуна.

В книге собраны советы, приемы и лайфхаки для всех, кто выступает перед широкой (или не очень) аудиторией. Скотт Беркун рассказывает, как завоевывать и удерживать внимание публики – искренне, просто и с реальными фактами из собственной биографии. Он объясняет, что страх выступлений имеет естественную природу, и доказывает, что содержание, то есть знание предмета, темы выступления, а также умение четко сформулировать точку зрения и донести ее до слушателей, гораздо важнее формы – конкретных слов, выражений и интонации, которые использует спикер. Поэтому в речевых ошибках и даже проблемах с дикцией нет ничего

страшного – страшно не подготовиться к выступлению, плохо изучить материал и не иметь интересного мнения по теме.

Скотт не боится признаться в собственных неудачах, более того, он показывает, какие уроки смог из них извлечь. В книге также есть короткие забавные истории о неудачах коллег Скотта.

Кроме того, вы узнаете, как быть, если что-то пошло не по плану (не работает микрофон, вы не знаете ответ на вопрос, вы опаздываете, плохо себя чувствуете или вас постоянно перебивают). А еще книга поможет представить не только то, что происходит с оратором непосредственно на сцене, но и то, что творится за кулисами!

### **Для кого книга**

Для профессиональных ораторов и спикеров.

Для каждого, чья профессиональная деятельность связана с выступлениями перед широкой публикой, – от менеджеров и коучей до преподавателей.

Для тех, кто хотя бы раз выступал или собирается выступать с речью перед малознакомыми людьми (а это хотя бы раз в жизни приходилось делать каждому из нас).

Для всех, кто мечтает побороть страх перед выступлениями.

*На русском языке публикуется впервые.*

# Содержание

Предупреждение	7
Глава 1. Нет, я не представляю вас голыми	8
Глава 2. Как обуздать страхи	24
Конец ознакомительного фрагмента.	43

# Скотт Беркун

## Откровения оратора

*Издано с разрешения O'Reilly Media, Inc.*

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

*Все права защищены.*

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

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

© 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

\* \* \*

# 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 испытывают 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 попытаете-

тесь обратиться 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<sup>1</sup>, 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 воображать 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.

---

<sup>1</sup> 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.

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 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 ска-

жу 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 обрастать 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 пропускаете 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 слушаете Мартина Лютера Кинга, 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<sup>2</sup>. 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

---

<sup>2</sup> 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.

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 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  $\times$  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<sup>3</sup>. 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 Эдвина 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, Брэди 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 сце-

---

<sup>3</sup> 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.

ну 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.



**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 осознавать 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»<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая

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.

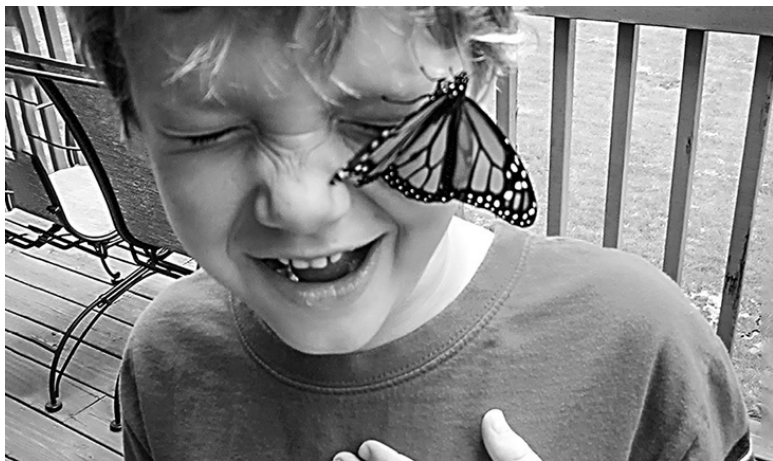
Часто ораторы переживают совсем не о том, что интересует слушателей. Последние хотят, чтобы их развлекли или чему-нибудь научили. А еще они хотят, чтобы вы успешно выступили. Ваши ляпы, допущенные по ходу презентации, никак не помешают слушателям получить то, чего они хотят. Гораздо важнее просчеты, 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 пойме-

те, 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: «Знае-



те, 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<sup>5</sup> – довольно примитивная книга, впервые опубликованная в 1977 году. В ней приводится список самых 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,

---

<sup>5</sup> Соавторы Валлечински – Ирвин и Эми Уоллес. *Прим. перев.*

- 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 выбирать ответы, данные этого исследования едва ли можно считать научными. Хуже того, нет никакой информации об опрошенных<sup>6</sup>. У нас 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 иссле-

---

<sup>6</sup> В «Книге списков» об этом ничего не говорится, но скорее всего, авторы взяли информацию из отчета 1973 года, опубликованного агентством Bruskin/Goldkin.

дований?

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<sup>7</sup>. 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

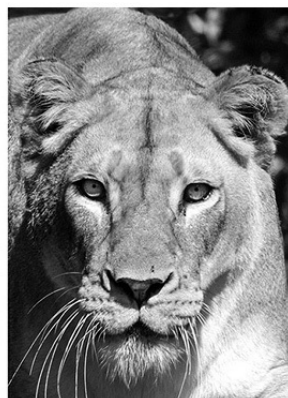
---

<sup>7</sup> 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.

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 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).



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

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;
- 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 боязнь 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)<sup>8</sup>.
- 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 выступать на публике<sup>9</sup>.
- Аристотель, Исаак Ньютон, Чарльз Дарвин, Уинстон Черчилль, Джон Апдайк, Джек Уэлч и Джеймс Эрл Джонс заикались и нервничали в определенные моменты своей жизни<sup>10</sup>.

Даже если бы существовала возможность «отключить» системы реакции на страх (что в первую очередь хотят сде-

---

<sup>8</sup> 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](http://wiki.monticello.org/mediawiki/index.php/Public_Speaking) и Halford Ryan's U.S. Presidents As Orators: A Bio-Critical Sourcebook (Greenwood Press).

<sup>9</sup> Из книги Conquer Your Speech Anxiety, Karen Kangas Dwyer (Wadsworth).

<sup>10</sup> Из книги The Francis Effect, M.F. Fensholt (Oakmont Press), с. 286.



лать 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 львов-полуниндзя 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.

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».

ми» 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 казался 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 раз-

личить 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<sup>11</sup>.

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.

---

<sup>11</sup> 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.*

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.

## **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 хоро-

шо 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 ка-

кой-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 презента-

цию, 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)<sup>12</sup>. Это естественно.

---

<sup>12</sup> 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.



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;
- посидеть в зале, чтобы представлять, что именно видят зрители;
- поесть, чтобы не выступать голодным, но при этом

не обедать 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.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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