

# 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: запинаются, 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 выступить, 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.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

