

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

## WYZNANIA MÓWCY. SPRAW, BY LUDZIE CIĘ SŁUCHALI

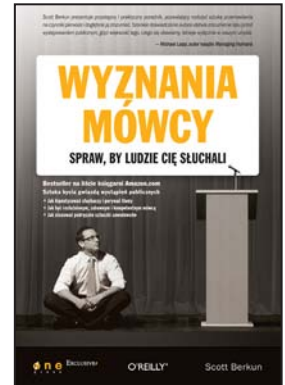
Autor: Scott Berkun

Tłumaczenie: Cezar Matkowski

ISBN: 978-83-246-2807-0

Tytuł oryginału: [Confessions of a Public Speaker](#)

Format: A5, stron: 240



### Sztuka bycia gwiazdą występów publicznych

- Jak hipnotyzować słuchaczy i porwać tłumy
- Jak być rozluźnionym, zabawnym i kompetentnym mówcą
- Jak stosować podręczne sztuczki zawodowców

*Scott Berkun prezentuje przystępny i praktyczny poradnik, pozwalający rozłożyć sztukę przemawiania na czynniki pierwsze i dogłębnie ją zrozumieć. Szerokie doświadczenie autora ułatwia zrozumienie lęku przed występowaniem publicznym, gdyż większość tego, czego się obawiamy, istnieje wyłącznie w naszym umyśle*

**Michael Lopp, autor książki Managing Humans**

*Cycon powiedział, że należy sprawić, aby słuchacze byli uważni, otwarci oraz ufni. Jak to osiągnąć? Po pierwsze należy unikać pretensjonalnych nawiązań do martwych ludzi. Po drugie należy przeczytać przydatny i zabawny poradnik przemawiania, napisany przez Scotta Berkuna*

**Jay Heinrichs, autor książki Thank You for Arguing**

Spóźniasz się na własną prelekcję, laptop zaczyna podejrzanie dymić, na sali jest dziesięć osób, spośród których połowa przysypia, a reszta śmieje się szyderczo, stres paraliżuje Ci struny głosowe, a na dodatek gdzieś w okolicy podstępnie czai się szef, czekając na Twoją wpadkę. A jednak mimo to przeprowadzasz znakomitą i profesjonalną prezentację, a zebrani skandują Twoje imię, prosząc o więcej. Przesada? Może tylko odrobinę.

Autor tego hipnotycznego poradnika doskonale zna się na rzeczy – w trakcie swojej kariery wygłosił setki wykładów i przeżył większość nieprzyjemnych, tragicznych czy krępujących sytuacji, które na ogół przerażają przyszłych i niedoszłych mówców. Praktyczne lekcje i zaskakujące wyznania pozwolą Ci popatrzeć z zupełnie innej perspektywy na sztukę przemówień publicznych, perswazji, skutecznej komunikacji, uczenia się oraz nauczania. Chcesz się uczyć? Ucz się od mistrza.

- Dowiedz się, jak nie zanudzić słuchaczy na śmierć.
- Odkryj, co robić, kiedy sprawy idą nie po Twojej myśli.
- Sprawdź, jak nauczyć innych czegokolwiek.
- Poznaj sztukę odpowiadania na niewygodne pytania.
- Naucz się pokonywać lęk i paraliżujący strach.
- Oceń, czego możesz nauczyć się, śledząc występy komików.

Scott Berkun prezentuje przystępny i praktyczny poradnik, pozwalający rozłożyć sztukę przemawiania na czynniki pierwsze i dogłębnie ją zrozumieć. Szerokie doświadczenie autora ułatwia zrozumienie lęku przed występowaniem publicznym, gdyż większość tego, czego się obawiamy, istnieje wyłącznie w naszym umyśle.

— Michael Lopp, autor książki *Managing Humans*

# WYZNANIA MÓWCY

## SPRAW, BY LUDZIE CIĘ SŁUCHALI

**Bestseller na liście księgarń Amazon.com**

**Sztuka bycia gwiazdą występów publicznych**

- Jak hipnotyzować słuchaczy i porywać tłumy
- Jak być rozluźnionym, zabawnym i kompetentnym mówcą
- Jak stosować podręczne sztuczki zawodowców



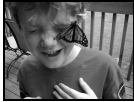
# Spis treści

**Słowo wstępne ..... 9**



Rozdział 1.

**Nie widzę, że jesteś nagi ..... 11**



Rozdział 2.

**Atak motyli ..... 21**



Rozdział 3.

**30 000 dolarów za godzinę ..... 35**



Rozdział 4.

**Ciężkie warunki ..... 49**



Rozdział 5.

**Nie gryź mikrofonu ..... 65**

**Nietypowe zdjęcia ..... 79**



Rozdział 6.

**Jak nie zanudzić słuchaczy na śmierć ..... 89**



Rozdział 7.

**Zczego nauczyło mnie moje 15 minut sławy ..... 105**



Rozdział 8. <b>Co mówią ludzie?</b> .....	<b>121</b>
--	------------



Rozdział 9. <b>Sprzęgło Twoim przyjacielem</b> .....	<b>135</b>
---	------------



Rozdział 10. <b>Wyznania</b> .....	<b>147</b>
---------------------------------------	------------



Dodatek A <b>Porady zakulisowe</b> .....	<b>153</b>
---	------------

<b>Podręczne sztuczki zawodowców</b> .....	<b>155</b>
<b>Jak przedstawić argument</b> .....	<b>163</b>
<b>Co robić, jeżeli wystąpienie jest do niczego</b> .....	<b>171</b>
<b>Co robić, kiedy sprawy idą nie po Twojej myśli</b> .....	<b>179</b>
<b>Gorzej być nie może</b> .....	<b>195</b>
<b>Przydatne źródła</b> .....	<b>207</b>
<b>Jak pomóc autorowi: prośba</b> .....	<b>215</b>
<b>Podziękowania</b> .....	<b>217</b>
<b>Autorzy zdjęć</b> .....	<b>221</b>
<b>O autorze</b> .....	<b>225</b>



ROZDZIAŁ 2.

## Atak motyli

*Najlepsi mówcy wiedzą wystarczająco dużo,  
by odczuwać lęk [...] różnica między zawodowcami i nowicjuszami jest taka,  
że ci pierwsi potrafią sprawić,  
by kolana drżały im z odpowiednią częstotliwością.*

— Edward R. Murrow

Chociaż lęk przed występowaniem publicznym ma dość sensowne uzasadnienie, to dopóki nie zobaczymy kogoś, kto ucieka ze sceny w połowie prezentacji, nie możemy powiedzieć, że występowanie jest najstraszniejszą rzeczą pod słońcem. Co prawda czasami można spotkać się z opinią, iż niektórzy faktycznie woleliby umrzeć niż wystąpić publicznie, ale dzieje się tak dlatego, że ludzie rzadko zastanawiają się nad tym, co tak naprawdę mówią. Takie postawienie sprawy oznacza bowiem, że dana osoba woli skoczyć z dachu czy połknąć kapsułkę z cyjankiem niż wygłosić krótką prezentację przed kolegami z pracy. Zważywszy jednak na fakt, że ani jeden samobójca nie wyjaśniał w pozostawionym liście, iż rozstał się ze światem, aby nie musieć występować publicznie, dlatego też warto się zastanowić, skąd w ogóle wzięła się taka opinia.

Źródłem tego poglądu jest *The Book of Lists* napisana m.in. przez Davida Wallechinsky'ego i wydana po raz pierwszy w 1977 roku przez wydawnictwo William Morrow. Wśród wymienionych w niej list i spisów znajduje się też „Lista rzeczy budzących największy lęk”, którą rozpoczyna właśnie występowanie przed publicznością. Oto ona:

1. Występowanie publiczne.
2. Wysokość.
3. Owady.
4. Problemy finansowe.
5. Głęboka woda.
6. Choroba.
7. Śmierć.
8. Latanie.
9. Samotność.
10. Psy.
11. Prowadzenie lub jazda samochodem.

12. Ciemność.

13. Windy.

14. Schody ruchome.

Osoby, którym wydaje się, że faktycznie są ludzie bardziej lękający się występowania niż śmierci, z pewnością nie widziały tej listy, gdyż inaczej zdałyby sobie sprawę z tego, iż bardzo trudno brać ją na poważnie. Autorzy wspomnianej książki mówią, że lista jest wynikiem ankiety przeprowadzonej wśród 3000 obywateli USA, którym zadano pytanie: „Czego się najbardziej obawiasz?”, ale respondenci mogli podać dowolną liczbę odpowiedzi, przez co wartość naukowa tego badania jest dość wątpliwa. Co więcej, nie podano przy tym żadnej informacji na temat osób biorących w nim udział<sup>1</sup>, przez co nie wiemy, jak reprezentatywna była to próbka. Sam staram się unikać wypełniania ankiet i wiem, że wielu innych robi to samo, przez co zawsze zastanawiało mnie, dlaczego ludzie tak często bezkrytycznie wierzą w dane ankietowe. Wróćmy jednak do samej listy. Wynika z niej, że ludzie lękają się wysokości (#2), głębokiej wody (#5), choroby (#6) i latania (#8), gdyż takie sytuacje i okoliczności potencjalnie grożą śmiercią. Wystarczy zatem sprowadzić je do wspólnego mianownika, by przywrócić śmierci palmę pierwszeństwa wśród zjawisk budzących groźbę<sup>2</sup>. Nawet jeżeli badanie zostało przeprowadzone rzetelnie, należy pamiętać, że zapytani o źródła lęku ludzie częściej wymieniają konkretne, niebezpieczne dla nich sytuacje niż abstrakcyjne zjawiska, do jakich należy śmierć.

Kiedy już zaczynamy rozważać kwestie śmierci, błędnych ankiet i publicznego przemawiania, najlepiej zacząć od uzmysłowienia sobie, że od kiepskiego występu jeszcze nikt nie umarł. Pewnym wyjątkiem może być prezydent USA William Henry Harrison, ale ten zmarł na zapalenie płuc, którego nabawił się po wygłoszeniu najdłuższego przemówienia inauguracyjnego w historii kraju. Morał z tej historii jest bardzo prosty: należy się streszczać, bo długie mówienie grozi śmiercią. Oczywiście zawsze można umrzeć w czasie przemówienia, ale kiedy

---

<sup>1</sup> Autorzy nie podają źródła, ale najprawdopodobniej wykorzystali raport przygotowany w 1973 roku przez agencję Bruskin/Goldkin.

<sup>2</sup> Gdybyśmy w oparciu o tę listę chcieli stworzyć najstraszniejszą możliwą sytuację, byłoby to wygłoszenie prezentacji na pokładzie samolotu lecącego na wysokości 10 000 metrów, przy kiepskim stanie zdrowia, w pobliżu pączęzny, podczas wypełniania PIT-u, w głębokim, pogrążonym w ciemnościach basenie, w którym pływałby wściekły pies, a w polu widzenia byłyby schody ruchome prowadzące do windy.

jest się sławnym, jak Gandhi czy Lincoln, można przyjąć to za rzecz dość naturalną. Malcolm X też nie przeżył jednego ze swoich wystąpień w 1965 roku, chociaż był doskonałym mówcą (można wręcz powiedzieć, że zginął, gdyż przemawiał zbyt dobrze). Lincoln zginął, *oglądając* ludzi występujących na scenie. Jego zabójca zakradł się do niego od tyłu, co pozwala stwierdzić, że bezpieczniej jest stać na mównicy, gdyż do mówiącego trudno się podkraść, nie będąc zauważonym przez widzów. Podczas swojej ostatniej wizyty w Iraku George Bush stał się celem dla zniesmaczonego reportera, który postanowił rzucić w niego butami. Stojący za pulpitem prezydent dobrze widział jednak, co się dzieje wśród zebranych, i dlatego z łatwością uniknął ataku.

Prawdziwe zagrożenie wiąże się zawsze z tłumem. Podczas koncertów wielkich gwiazd rocka, takich jak The Who, Pearl Jam czy Rolling Stones, dochodziło do śmiertelnych wypadków wśród fanów, ale poza tajemniczą eksplozją perkusisty zespołu Spinal Tap przypadki śmierci na scenie są niezmiernie rzadkie. To właśnie nieobliczalna natura tłumów sprawia, że wiele osób woli siedzieć przy przejściu, aby móc jak najszybciej uciec przed niebezpieczeństwem czy choćby nudą. Kiedy jednak jesteśmy na scenie, wówczas nie tylko znajdujemy się blisko wyjścia ewakuacyjnego, ale nasze zaśląbnięcie, przewrócenie się czy atak serca będą na tyle widoczne, że ktoś z obsługi natychmiast wezwie pomoc. Kiedy więc staniesz przed widownią po raz kolejny, postaraj się zapamiętać, że jesteś najprawdopodobniej najbezpieczniejszą osobą na sali. Problem w tym, że nasz mózg jest zaprogramowany do myślenia odwrotnego, patrz rysunek 2.1.



**Rysunek 2.1.** Ty widzisz to, co po lewej, ale dla mózgu wygląda to tak, jak widok po prawej



Nasz mózg, skądinąd cudowny dar natury, uważa, że znajdujemy się w sytuacji zagrażającej życiu, kiedy:

- jesteśmy sami,
- na otwartej przestrzeni bez możliwości ukrycia się,
- bez broni,
- wpatruje się w nas duża liczba innych istot.

W całej historii przyrody takie połączenie okoliczności oznaczało bardzo nieprzyjemną sytuację, która miała spore szanse skończyć się zaatakowaniem czy pożarciem samotnej ofiary. Wiele drapieżników poluje stadami, zaś najłatwiejszym łupem są cele pojedyncze, nieuzbrojone i niemające się gdzie schować. W wyniku tego u naszych prz przodków pojawiła się odruchowa reakcja obronna, która sprawia, że pomimo mojego 15-letniego doświadczenia w zakresie prowadzenia szkoleń, warsztatów i prelekcji mój mózg i sterowany nim organizm będzie odczuwać pewnego rodzaju strach, niezależnie od tego, przed kim będę występować. Dla ludzkiego mózgu, który rozwijał się setki tysięcy lat przed tym, jak wynaleziono przemawianie, sytuacja mówcy jest równoznaczna z poważnym zagrożeniem, którego, rzecz jasna, należy się obawiać. Reakcji tej nie da się całkowicie wyłączyć, gdyż steruje nią najstarsza część mózgu, która odpowiada też za inne ważne procesy i niemalże całkowicie znajduje się poza naszą kontrolą.

Przypomina to trochę oddychanie. Jasne, możemy powstrzymać oddech przez minutę czy nieco dłużej, ale w wyniku narastającego bólu (który jest wynikiem reakcji układu nerwowego starającego się wybić nam z głowy takie głupie pomysły) prędzej czy później będziemy musieli wziąć oddech. Nasz mózg jest zaprogramowany do tego, aby przeżyć, i zwykle robi wszystko, co jest konieczne, by zapewnić nam przetrwanie, czasami nie pytając nas o zdanie. Nawet kiedy ktoś okaże się tak uparty, że zemdleje w wyniku odcięcia dopływu tlenu, to po utracie przytomności kontrolę nad organizmem przejmie ciało migdałowe odpowiadające za oddychanie i tysiąc innych mimowolnych czynności, nad którymi nigdy się nie zastanawiamy.

Przez wiele lat nie przyznawałem się do swoich lęków związanych z wystąpieniami publicznymi. Kiedy po zakończonej prelekcji ludzie pytali mnie, czy się denerwowałem, robiłem nonszalancką minę i odpowiadałem coś w rodzaju: „Skądże znowu. Tylko zwykli śmiertelnicy się denerwują”. Do pewnego stopnia zdawałem sobie sprawę z tego, że to bzdura, ale wtedy nie znałem jeszcze

mechanizmów rządzących tymi zjawiskami ani nie wiedziałem, jak podchodzą do tego inni mówcy. Później dowiedziałem się jednak, że wielu znanych i znajdujących się u szczytu sławy ludzi nie różniło się pod tym względem od nas:

- Mark Twain, którego głównym zajęciem było występowanie publiczne, nie pisarstwo, zwykł mawiać: „Są dwa rodzaje mówców: nerwowi i kłamiwi”.
- Elvis Presley powiedział kiedyś: „Nigdy nie pozbyłem się tremy. Odczuwałem ją za każdym razem, gdy wychodziłem na scenę”.
- Thomas Jefferson tak bardzo nie lubił przemawiać, że ktoś inny musiał wygłosić za niego orędzie o stanie państwa (George Washington też nie czuł się najlepiej w roli mówcy)<sup>3</sup>.
- Bono, lider zespołu U2, twierdzi, że czuje zdenerwowanie rano w dniu koncertu, mimo że występował już tysiące razy.
- Winston Churchill, John F. Kennedy, Margaret Thatcher, Barbara Walters, Johnny Carson, Barbra Streisand i Ian Holm przyznawali się do lęku przed występami publicznymi<sup>4</sup>.
- Arystoteles, Isaac Newton, Charles Darwin, Winston Churchill, John Updike, Jack Welch i James Earl Jones swego czasu jękali się i denerwowali za każdym razem, gdy musieli wystąpić przed publicznością<sup>5</sup>.

Całkowite pozbycie się reakcji nerwowej, do czego zwykle dążą ludzie obawiający się występów, jest kiepskim pomysłem z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze, gdyby nagle wokół Ciebie pojawiła się banda skrzyżowanych z lwami wojowników ninja, wykazując zamiar poszatkania Cię na cienkie plasterki, to ostatnią potrzebną Ci rzeczą byłaby konieczność świadomego zwiększenia tętna i skupienia się na kurczeniu i rozkurczaniu mięśni pozwalających na bieg. Nasza świadomość działa zbyt wolno i dlatego właśnie w sytuacjach wymagających błyskawicznego wykonywania złożonych czynności powinniśmy polegać na procesach nieświadomych.

<sup>3</sup> Nie ma pewności, co było przyczyną niskiej liczby przemówień Jeffersona. Pewne odpowiedzi można znaleźć w Bibliotece Jeffersona ([http://wiki.monticello.org/mediawiki/index.php/Public\\_Speaking](http://wiki.monticello.org/mediawiki/index.php/Public_Speaking)) oraz książce Halforda Ryana *U.S. Presidents as Orators: A Bio-Critical Sourcebook* (Greenwood Press).

<sup>4</sup> Za: Karen Kangas Dwyer, *Conquer Your Speech Anxiety* (Wadsworth).

<sup>5</sup> Za: M.F. Fensholt, *The Francis Effect* (Oakmont Press), str. 286.

Wadą tego rozwiązania jest to, że takie automatyczne reakcje mogą utrudniać adaptację do otoczenia bardzo bezpiecznego, np. takiego, w jakim żyjemy dziś. W końcu niewielu z nas ryzykuje spotkanie z lwem czy aligatorem w drodze do pracy. Niestety nasze mózgi wciąż wykorzystują stare rozwiązania w sytuacjach, które nie mają nic wspólnego z faktycznymi zagrożeniami. Wrzody żołądka, nadciśnienie, bóle głowy i inne problemy zdrowotne po części wynikają z faktu, że nasz odziedziczony po przodkach system kontroli stresu nie przystosował się do „niebezpieczeństw” współczesnego świata, takich jak awarie komputerów, przesadnie skrupulatni szefowie, odbieranie kilku telefonów naraz czy długie stanie w ulicznych korkach. Gdybyśmy drogę na spotkanie przebiegli, uciekając przed głodnym tygrysem, samo wystąpienie z pewnością nie wydawałoby się nam przerażające, gdyż zdawalibyśmy sobie sprawę z tego, że istnieją sytuacje znacznie mniej przyjemne.

Po drugie strach pomaga skupić uwagę. Wszystko, co interesujące i zabawne, w naturalny sposób łączy się ze strachem. Kiedy chcemy umówić się z fajną dziewczyną, ubiegać się o wymarzoną pracę, napisać powieść czy założyć firmę, zawsze bierzemy pod uwagę ryzyko porażki, która może przybrać formę odrzucenia, rozczarowania czy zawstyżenia. Lęk przed tego rodzaju porażką motywuje nas jednak do wytężonej pracy, dzięki której będziemy w stanie osiągnąć swój cel. To właśnie lęk i strach sprawiają, że potrafimy przewidzieć i uprzedzić możliwe problemy. Wiele stresujących sytuacji, wiążących się z lękiem przed byciem wyśmianym przez współpracowników czy zbłaźnieniem się przed szefem, może jednocześnie dawać nam okazję do podniesienia samooceny. Co ciekawe, lęk przed porażką i oczekiwanie sukcesu mogą być dość podobne pod względem fizjologicznym. W swojej wspaniałej książce *Brain Rules* (Pear Press) dr John Medina pisze, że ludzki organizm ma spore kłopoty z odróżnieniem podniecenia od lęku:

*Wiele mechanizmów sprawiających, że kulimy się na widok drapieżnika, działa także, w chwili gdy uprawiamy seks czy jemy świąteczny obiad. Dla naszego ciała widok tygrysa szablozębnego, orgazm i smak dobrych dań jest rzeczą bardzo podobną. Strach i przyjemność objawiają się bowiem podnieceniem fizjologicznym.*

Zakładając, że dr Medina ma rację, możemy zastanowić się, dlaczego tak się dzieje. W obu przypadkach nasze ciało posiada zgromadzony zapas energii i jest dla niego obojętne, czy zostanie ona zużyta w sytuacji przyjemnej czy nieprzyjemnej. Jeżeli będziesz udawać, że nie boisz się przemawiania, nie wykorzystujesz

tym samym energii, którą zgromadził Twój własny organizm. Ian Tyson, mówca motywacyjny i komik estradowy, często dzieli się ze słuchaczami następującą uwagą: „Reakcja organizmu na podniecenie i strach jest taka sama, więc to, czy w danej sytuacji będziemy się bać czy cieszyć, zależy wyłącznie od naszej decyzji”.

Jeżeli organizm nie potrafi podjąć za nas tej decyzji, dobrze jest zadbać o to, aby nasze instynkty pomagały nam zamiast przeszkadzać. Najlepszym sposobem na zapewnienie sobie takiego wsparcia jest dobre przygotowanie prezentacji. Niektóre elementy samego wystąpienia zawsze będą znajdować się poza naszą kontrolą, więc pewna doza strachu jest całkowicie naturalna. Kiedy jednak mamy kilka dni czy choćby godzin na przygotowanie, dobrze jest je poświęcić na opanowanie wszystkich kwestii, które mimo wszystko *możemy* kontrolować.

## Co zrobić przed występem

Mówca ma tę przewagę nad słuchaczami, że wie, co powinno zdarzyć się za chwilę. Komicy (swoją drogą najlepsi spośród wszystkich mówców) opierają na tym swoje zaskakujące puenty. Aby osiągnąć podobny efekt, ja sam, podobnie jak George Carlin czy Chris Rock, przygotowuję się do każdego wystąpienia. Jest to jedyny sposób, aby połączyć poszczególne elementy w całość czy powiedzieć coś, tak aby w jak najbardziej naturalny sposób przejść do następnego elementu. Ćwicząc, zwykle stoję przy biurku i wyobrażam sobie, że stoję przed publicznością i wygłaszam swój tekst dokładnie tak, jak chciałbym, aby wyglądało to na żywo. Jeżeli w czasie wystąpienia planuję coś zrobić, wcześniej to ćwiczę. Nie staram się jednak osiągnąć doskonałości, w tym co robię, ani nie uczę się tekstu na pamięć. Nie mam bowiem zamiaru przypominać robota czy też człowieka odtwarzającego wyuczony tekst w całkowicie nienaturalny sposób. Ludzie są wyczuleni na takie rzeczy i dostrzegają je z daleka. Na ogół wystarczy mi zapoznanie się z tekstem na tyle, aby czuć się pewnie podczas jego przedstawiania. Od poczucia perfekcji dużo ważniejsza jest bowiem wiara we własne siły.

Może cię to zdziwi, ale ludzie najbardziej obawiający się porażki są jednocześnie ludźmi najrzadziej ćwiczącymi swoje wystąpienia. Kiedy uczę innych występowania publicznego i mój uczeń przesyła mi swoją prezentację, zawsze zaczynam od sakramentalnego pytania: „Przećwiczyłeś to?”. Wtedy mój podopieczny przyznaje, że nie zrobił tego i nawet nie przypuszczał, iż to takie ważne, chociaż jest rzeczą oczywistą, że np. piosenkarze rockowi czy aktorzy szekspirowscy wielokrotnie ćwiczą swój materiał. Plansze czy gotowy tekst to jeszcze nie prezenta-

cja. Liczy się to, co będziesz przedstawiać sobą podczas właściwego wystąpienia. Prawdę mówiąc, wszystkie porady, które można znaleźć w poradnikach poświęconych występom publicznym, same w sobie są mało przydatne, jeżeli nie będą wiązać się z ćwiczeniem. Pamiętaj, że przeprowadzenie próby pozwala wychwycić i poprawić ewentualne błędy, zanim zauważy je ktoś inny. Kto wie, może wcale nie jestem lepszym mówcą niż ktokolwiek inny, a po prostu lepiej radzę sobie z dostrzeganiem i poprawianiem usterek.

Kiedy pracuję ze szkicem bądź gotowym, ale jeszcze nieprzećwiczonym tekstem, na ogół napotykam wiele problemów. W takich sytuacjach robię sobie przerwę i zadaję sobie poniższe pytania:

- Czy wypadnie to lepiej po kolejnym powtórzeniu?
- Czy ta bądź poprzednia plansza wymaga zmian?
- Czy napisy mogą zostać zastąpione zdjęciem i komentarzem słownym?
- Czy mogę jakoś lepiej przejść od jednej kwestii do następnej?
- Czy wystąpienie zyska na całkowitym usunięciu danej planszy, wypowiedzi albo pomysłu?

Powtarzam te pytania tak długo, aż uda mi się przeciwzyć całe wystąpienie bez większych błędów. Co prawda czuję lęk podczas ćwiczenia, ale jeszcze bardziej boję się kiepskiego wystąpienia, więc mimo wszystko ćwiczę. Lęk przed zblażnieniem się na oczach moich widzów motywuje mnie do pracy nad jakością prezentacji. To proste. Naprawdę.

Ćwiczenie nie jest trudne. Nie wymaga specjalnych zdolności ani ponadprzeciętnej inteligencji. Dlaczego zatem tak niewielu mówców ćwiczy swoje wystąpienia? Według mnie dzieje się tak, ponieważ:

- Nie jest to zabawne.
- Wymaga to czasu.
- Może sprawiać, że ćwiczący czuje się głupio.
- Mówca zakłada, że nikt inny tego nie robi.
- Lęk przed wystąpieniem skłania do odwlekania ćwiczenia, co oczywiście prowadzi do porażki w czasie wystąpienia.

Wiem, że ćwicząc prelekcję w samej bieliźnie i udając, że występuję przed salą pełną ludzi, muszę wyglądać jak ostatni kretyn. Czasami faktycznie boję się

tęgo, że w połowie zdania do pokoju wejdzie sprzątaczką i będę musiał wyjaśnić, dlaczego peroruję do siebie w samych gaciach na środku pokoju. Wolę jednak, aby wszystko to zaszło w moim własnym domu, gdzie wszystko mogę powtórzyć jeszcze raz, niż żebym miał się pomylić przed sporą widownią, na której na ogół znajdują się ludzie nagrywający wszystko, co mówię i robię na scenie. W czasie wystąpienia nie ma już bowiem czasu na poprawki.

Dobre przeciwczenie tekstu sprawia, że kiedy staję przed widzami, nie robię niczego nowego. Po trzech czy czterech próbach mogę poradzić sobie bowiem bez plansz i doskonale wiem, o czym chcę mówić. Wynikająca z uczciwego ćwiczenia pewność siebie pozwala mi improwizować i reagować na niespodziewane wydarzenia, takie jak złośliwe komentarze, ciężkie pytania, znudzeni widzowie czy problemy ze sprzętem. Gdybym nie znał dobrze swojego wystąpienia, musiałbym mocno skupiać się na tym, co mówię, ignorując tym samym wszystkie sygnały z widowni. Oczywiście zawsze mogę kiepsko wypaść, pomylić fakty czy zawieść pokładane we mnie zaufanie, ale w takich sytuacjach mogę mieć pewność, że przyczyną porażki nie było złe przygotowanie materiału. Już sama pewność siebie i świadomość, że tekst jest dobrze skomponowany i przećwiczony, pozwala uniknąć bardzo wielu pomyłek podczas właściwej prezentacji.

Oczywiście przygotowanie to nie wszystko. Nasze ciało często samo decyduje, kiedy poddać się lękowi. Przyjrzyjmy się chociażby potnieniu rąk. Niby czemu w sytuacjach potencjalnie grożących śmiercią potnienie dłoni miałyby w czymkolwiek pomóc? Pewnego razu, kiedy miałem wystąpić w telewizji CNBC i siedziałem na różowej kanapie, w świetle reflektorów i w strumieniu chłodnego powietrza z klimatyzatora, poczułem nagle dziwną lepkość dłoni. Pomimo że byliśmy już na wizji, popatrzyłem na ręce i ich dotknąłem. Okazało się, że są całe wilgotne. Może jestem dziwny, ale cała ta sytuacja rozśmieszyła mnie, zaś nagły przyływ humoru rozwiął częściowo moją treść. Naukowcy sugerują, że zwierzęta naczelne lepiej się wspinają, w chwili gdy powierzchnia ich dłoni jest wilgotna. Z tego samego powodu człowiekowi wygodniej odwraca się kartki zwilżonym palcem. Innymi słowy, niezależnie od tego, jak jesteśmy przygotowani, musimy pogodzić się z tym, że nasz organizm będzie czasami reagował tak, jak robił to u naszych praprzodków<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Przyczyny charakterystycznego ściskania w żołądku nie są do końca wyjaśnione. Najprawdopodobniej dzieje się tak, ponieważ w chwili stresu krew odpływa z układu pokarmowego i zostaje skierowana do innych narządów, bardziej potrzebnych do

Nie oznacza to, że jesteśmy dziwni czy tchórzliwi. Taka reakcja ma po prostu na celu zwiększenie naszych szans przetrwania. Nasz organizm chroni nas, tak jak nasz pies ściga wiewiórki, aby nas przed nimi ochronić. Ciężko jest winić psa za jego instynktowne zachowania, więc nie ma powodu, aby przypisywać złe intencje także mózgowi.

Jako że szanuję niekontrolowane reakcje mojego ciała, staram się odpowiednio przygotować do prezentacji. Oznacza to, że przed wystąpieniem staram się jak najbardziej odprężyć i pozbyć nadmiaru energii. Najczęściej udaję się w tym celu na siłownię. Odpowiednia porcja ćwiczeń wykonanych z rana to mniejsza szansa na pojawienie się lęków w czasie prezentacji. Oczywiście nie jest to jedyny sposób na opanowanie strachu. Równie dobrze można:

- Przyjść na miejsce wcześniej, aby nie musieć się spieszyć.
- Sprawdzić sprzęt i nagłośnienie.
- Pochodzić chwilę po scenie lub sali, aby przyzwyczać się do nowego otoczenia.
- Usiąść na widowni, aby zorientować się, co będą widzieć słuchacze.
- Zjeść coś, aby nie odczuwać głodu, byle nie przed samym wystąpieniem.
- Zamienić kilka zdań z widownią (jeżeli nie masz nic przeciwko temu); ludzie, których znamy, na ogół rzadziej mają ochotę nas pożreć.

Wszystkie te zachowania pomagają nam przyzwyczać się do otoczenia, w którym będziemy prowadzić naszą prelekcję lub wykład, dzięki czemu nasz umysł nie będzie odbierał go jako źródła zagrożenia. Sprawdzenie nagłośnienia pozwoli Ci zorientować się, jak będzie brzmiał Twój głos, zaś przejście się po scenie sprawi, że w czasie występu będziesz się czuć jak u siebie w domu. Wiem, że w tej chwili mówię o detalach, ale musisz kontrolować jak najwięcej drobnych czynników, aby móc bez obaw stawić czoła większym problemom, które mogą pojawić się w czasie przemowy. Mówcy, którzy się spóźniają, w ostatniej chwili zmieniają prezentację bądź nie interesują się miejscem występu, mogą mieć pretensje wyłącznie do samych siebie, gdyż świadomie decydują się nie przyjmować odpowiedzialności za naturalne reakcje organizmu.

---

walki lub ucieczki. To samo tyczy się mimowolnego oddawania moczu i kału, co dodatkowo odstrasza lub zniechęca ewentualnych drapieżników do skosztowania naszego smakowitego ciała.

Niechęć do wystąpień publicznych może wynikać też z pewnych uwarunkowań psychicznych, takich jak lęk przed:

- Byciem ocenianym, krytykowanym czy wyśmiewanym.
- Zrobieniem czegoś krępującego.
- Powiedzeniem czegoś głupiego, co słuchacze na pewno zapamiętają.
- Znudzeniem słuchaczy, nawet jeżeli nasze pomysły są świeże i niebanalne.

Lęki te możemy jednak ograniczyć, przypominając sobie, że tak naprawdę cały czas wypowiadamy się publicznie. Każdy człowiek wypowiada przeciętnie 15 000 słów dziennie<sup>7</sup>. Jeżeli zatem nie przebywasz w jakimś miejscu odosobnienia, większość z tych słów kierujesz do innych osób. Jeżeli masz jakieś życie towarzyskie i w piątkowe wieczory wychodzisz na miasto, najprawdopodobniej rozmawiasz wtedy z dwoma, trzema czy pięcioma ludźmi naraz. To zaś oznacza, że masz naprawdę spore doświadczenie w publicznym przemawianiu. Na pewno też rozmawiasz ze współpracownikami, członkami rodziny i przyjaciółmi. Być może korzystasz z sieci i poczty elektronicznej, pisząc teksty, które później są czytane przez setki ludzi. Wszystkie zaś lęki, które pojawiają się podczas przemawiania, towarzyszą nam także w codziennych rozmowach.

Prawdę mówiąc, najczęściej bywamy oceniani przez ludzi, którzy nas dobrze znają, ponieważ ci słuchają nas uważniej niż nieznajomi, a także mogą mieć swoje powody, aby się z nami zgadzać bądź sprzeczać. Ludzie, których widzisz pierwszy raz w życiu, przyjmują wypowiedziane przez Ciebie treści znacznie mniej osobiście. Część słuchaczy nawet nie zwraca większej uwagi na to, co mówisz, a niektórzy potrafią nawet zasnąć, ignorując tym samym wszystkie Twoje błędy i omyłki. Owszem, część lęków jest irracjonalna i nie można się ich pozbyć na drodze rozumowania, ale musisz zrozumieć, że jeśli potrafisz swobodnie kontaktować się z ludźmi, których znasz, to posiadasz wszystkie umiejętności potrzebne do rozmowy z nieznanymi. Kiedy następnym razem będziesz słuchać czyjegoś wystąpienia, zwróć uwagę na to, w jaki sposób zachowuje się jego autor. Prawdopodobnie będzie on sprawiać wrażenie, jakby spokojnie rozmawiał z małą grupą dobrze znanych sobie ludzi, niezależnie od tego, jak wiele osób będzie siedzieć na widowni.

---

<sup>7</sup> Michael Erard w książce *Um* (Anchor) pisze, że człowiek wypowiada od 10 000 do 20 000 słów dziennie. Bardzo chciałbym, aby istniał jakiś sposób oceny tego, ile słów są skłonni wypowiedzieć pasażerowie siedzący na sąsiednim fotelu w samolocie.



Dla wielu mówców ważne jest posiadanie poczucia kontroli nad sytuacją, nawet jeżeli istnieje ono wyłącznie w naszym umyśle. Obserwując sportowców i muzyków, którzy często występują przed dużymi grupami ludzi, z pewnością zauważysz, że mają oni swoje rytuały poprzedzające występ. LeBron James i Mike Bibby, koszykarze światowej klasy, obgryzali paznokcie. Michael Jordan zawsze nosił swoje stare spodenki z logo Uniwersytetu Północnej Kalifornii pod oficjalnymi szortami NBA. Wayne Gretzky zawsze przed meczem wkładał koszulkę w spodnie, co czynił zresztą od dziecka. Wade Boggs zjadał kurczaka przed każdą rozgrywką. Te małe akty kontroli otoczenia, niezależnie od tego, jak przypadkowe czy dziwaczne mogą się nam wydawać, pomagają budować pewność siebie niezbędną w sytuacjach, które mogą w każdej chwili wymknąć się spod kontroli. A trzeba pamiętać, że praca sportowca jest dużo trudniejsza niż praca mówcy. Jakby nie patrzeć, aby zdobyć punkty, Michael Jordan musiał za każdym razem pokonać kilku światowej klasy koszykarzy starających się mu w tym przeszkodzić.

Jeżeli zatem konferencyjni terroryści nie wyrwają Ci z rąk mikrofonu albo nie rozstawiają własnego rzutnika i nie pokazują własnych plansz, próbując tym samym udowodnić, że każde Twoje zdanie jest błędne, musisz przyznać, iż wygłaszanie prezentacji jest pracą zdecydowanie prostszą niż inne rodzaje występów publicznych. Takie żartobliwe obserwacje nie zawsze uśmierzają lęki, ale przynajmniej pomagają nam się z nich śmiać.

**Cycon powiedział, że należy sprawić, aby słuchacze byli uważni, otwarci oraz ufni. Jak to osiągnąć? Po pierwsze należy unikać pretensjonalnych nawiązań do martwych ludzi. Po drugie należy przeczytać przydatny i zabawny poradnik przemawiania, napisany przez Scotta Berkuna.**

— Jay Heinrichs, autor książki *Thank You for Arguing*

**Wspaniała sprawa! Każdy, kto przemawia w pracy (także nauczyciele), może wyciągnąć z niej bardzo dużo.**

— Garr Reynolds, autor książki *Zen prezentacji*

Spóźniasz się na własną prelekcję, laptop zaczyna podejrzanie dymić, na sali jest dziesięć osób, spośród których połowa przysypia, a reszta śmieje się szyderczo, stres paraliżuje Ci struny głosowe, a na dodatek gdzieś w okolicy podstępnie czai się szef, czekając na Twoją wpadkę. A jednak mimo to przeprowadzasz znakomitą i profesjonalną prezentację, a zebrani skandują Twoje imię, prosząc o więcej. Przesada? Może tylko odrobinę.

Autor tego hipnotycznego poradnika doskonale zna się na rzeczy — w trakcie swojej kariery wygłosił setki wykładów i przeżył większość nieprzyjemnych, tragicznych czy krępujących sytuacji, które na ogół przerażają przyszłych i niedoszłych mówców. Praktyczne lekcje i zaskakujące wyznania pozwolą Ci popatrzyć z zupełnie innej perspektywy na sztukę przemówień publicznych, perswazji, skutecznej komunikacji, uczenia się oraz nauczania. Chcesz się uczyć? Ucz się od mistrza.

- Dowiedz się, jak nie zanudzić słuchaczy na śmierć.
- Odkryj, co robić, kiedy sprawy idą nie po Twojej myśli.
- Sprawdź, jak nauczyć innych czegokolwiek.
- Poznaj sztukę odpowiadania na niewygodne pytania.
- Naucz się pokonywać lęk i paraliżujący strach.
- Oceń, czego możesz się dowiedzieć, śledząc występy komików.

**Scott Berkun** pracował w firmie Microsoft głównie jako menedżer programów Internet Explorer od 1.0 do 5.0, po czym porzucił pracę, stawiając sobie za cel wypełnienie półki nad biurkiem książkami swojego autorstwa. Gdyby był mądrzejszy, wybrałby mniejszą półkę. Wykładał też myślenie twórcze na Uniwersytecie Washingtona i regularnie występował w programach emitowanych przez stacje CNBC, MSNBC i NPR. Jego popularne eseje i wykłady są dostępne za darmo na blogu [www.scottberkun.com](http://www.scottberkun.com).

# książki **klasy** business

O'REILLY®

Nr katalogowy: 5717



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
44-100 Gliwice, skr. poczt. 462  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

ISBN 978-83-246-2807-0



Cena: 34,90 zł