

TED TALKS

СЛОВА
МЕНЯЮТ
МИР

ПЕРВОЕ
ОФИЦИАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО
ПО ПУБЛИЧНЫМ ВЫСТУПЛЕНИЯМ

КРИС АНДЕРСОН

ИДЕОЛОГ И КУРАТОР TED

«TED TALKS. Слова меняют мир : первое официальное руководство по публичным выступлениям / Крис Андерсон»: Э; Москва; 2016
ISBN 978-5-699-90961-2

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Аннотация

Вы держите в руках новое руководство по действительно эффективному общению. Каждый, кто сталкивается с необходимостью доносить до окружающих свои идеи, участвовать в презентациях, выступлениях и публичных мероприятиях, просто обязан прочесть эту книгу.

Бесконечные доклады и унылые лекции ушли в прошлое, в современном мире у вас есть всего несколько минут, чтобы донести свою мысль до слушателей. В этой книге рассказывается о том, как сотворить чудо эффективного публичного выступления. Воспользуйтесь советами самого авторитетного человека в этой области – и ваше выступление станет незабываемым.

Крис Андерсон **TED TALKS. Слова меняют мир: первое официальное** **руководство по публичным выступлениям**

Chris J. Anderson

TED TALKS: THE OFFICIAL TED GUIDE TO PUBLIC SPEAKING

Copyright © 2016 by Chris J. Anderson. All rights reserved.

© Новикова Т. О., перевод на русский язык, 2016

© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2016

* * *

На создание этой книги меня вдохновила Зои Андерсон (1986–2010)

*Жизнь быстротечна.
Идеи вечны.*

Из этой книги вы узнаете:

1. Что такое презентационная грамотность и что такое TED – Глава 1 .
2. Как донести свою идею до слушателей – Глава 2 .
3. Как сделать свою речь эффективной – Глава 2 .
4. О чем и как не нужно говорить на выступлении – Глава 3 .
5. Что такое сквозная линия выступления – Глава 4 .
6. Как установить визуальный контакт со слушателями – Глава 5 .
7. Зачем и как рассказывать истории – Глава 6 .
8. Что такое любопытство и как его разжечь у слушателей – Глава 7 .
9. В какой момент из своего выступления сделать детектив – Глава 8 .
10. Почему слушателей надо удивлять – Глава 9 .
11. Как правильно использовать слайды и как часто – Глава 10 .
12. Запоминать текст своего выступления или нет – Глава 11 .
13. Надо ли репетировать свое блестящее выступление – Глава 12 .
14. Что такое бессознательное запоминание – Глава 12 .
15. С чего начать и чем закончить свою презентацию – Глава 13 .
16. Как одеться на выступление – Глава 14 .

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

17. Как преодолеть свой страх перед сотней глаз – Глава 15 .
18. Что такое монитор уверенности – Глава 16 .
19. Когда повышать голос – и когда понижать – Глава 17 .
20. Что такое выступление полного спектра – Глава 18.
21. Когда наступит эра знаний и как к ней подготовиться – Глава 19.
22. Как оратору следует использовать Интернет – Глава 20 .
23. Как поделиться с людьми своей идеей и мечтой – Глава 21 .

Пролог

Новая эра огня

Свет в зале погас. На сцену вышла женщина. Ладони у нее вспотели, ноги слегка дрожали. Свет прожектора упал на ее лицо, и 1200 пар глаз с ожиданием посмотрели на нее. Слушатели ощущали ее волнение. В зале царило осязаемое напряжение. Женщина откашлялась и заговорила.

А потом произошло нечто удивительное.

В головах 1200 самостоятельных, независимых людей их 1200 умов начали вести себя очень странно. Они действовали синхронно. Магия, излучаемая этой женщиной, захватила каждого, кто находился в зале. Они все вместе затаили дыхание. Вместе смеялись. Вместе плакали. И происходило что-то еще. Богатый, закодированный в нейронах поток информации из мозга этой женщины каким-то образом скопировался и переданся 1200 умов ее слушателей. Этот поток сохранится у этих людей на всю жизнь и повлияет на их поведение в будущем.

Женщина на сцене совершила чудо. Она не была колдуньей, но ее воздействие оказалось настолько мощным, что это можно было счесть за волшебство.

Муравьи определяют поведение друг друга, обмениваясь химическими веществами. Мы делаем это, вставая друг перед другом, глядя в глаза, помахивая руками и издавая странные звуки. Общение людей – это настоящее чудо света. Мы делаем это бессознательно и постоянно. И наиболее эффективная форма такого общения – публичное выступление.

Цель этой книги – объяснить чудо эффективного публичного выступления и дать вам инструменты, которые позволят совершить это чудо. Но кое-что нужно подчеркнуть с самого начала.

Нет единственно правильного способа сделать свое выступление эффективным. Мир знаний слишком велик для этого. Да и все ораторы и все слушатели очень разные. Любая попытка найти единственно правильную формулу обречена на провал. Слушатели мгновенно это поймут и почувствуют, что ими пытаются манипулировать.

И даже если какой-то вариант выступления в определенный момент оказался успешным, то это не означает, что он будет эффективным всегда. И это объясняется очень просто: секрет поистине великого выступления – в его свежести. Все мы люди. Нам не нравится одно и то же, мы не любим старого и известного. Если ваш рассказ будет похож на уже слышанный от кого-то другого, то вам не произвести хорошего впечатления. Мы меньше всего хотим, чтобы все ораторы выступали одинаково или пытались подражать друг другу.

Поэтому вы не должны воспринимать советы этой книги как *правила* , предписывающие определенный способ выступления. Считайте, что я предлагаю вам набор *средств* , которые помогут добиться разнообразия. Используйте те, которые подходят именно вам и уместны для той обстановки, в которой предстоит выступать. Ваша единственная задача – иметь нечто важное, о чем можно рассказать, причем так, как можете только вы.

И это гораздо более естественно, чем кажется. Публичные выступления – древнее искусство, глубоко укоренившееся в сознании человека. Археологические находки, относящиеся к эпохам стотысячелетней давности, свидетельствуют, что наши далекие

предки любили собираться вокруг огня. В каждой культуре на Земле происходило одно и то же: когда появлялась речь, люди начинали делиться своими историями, надеждами и мечтами.

Представьте себе типичную сцену. Глубокая ночь. Горит костер. Поленья потрескивают, искры устремляются в звездное небо. Поднимается старейшина. Все взгляды устремлены на его мудрое, покрытое морщинами и освещенное мерцающим светом лицо. Начинается рассказ. И когда старейшина говорит, каждый слушатель представляет себе те события, которые он описывает. Воображение будит в людях те же эмоции, что испытывают герои истории. Это невероятно эффективный процесс, это слияние множества разумов в общее сознание. На какое-то время собравшиеся у костра ощущают себя частями единого целого. Они могут вместе подняться, начать танцевать или петь. И от этой общности всего лишь шаг до желания действовать вместе, отправиться в путь или на битву, вместе что-то построить или отпраздновать.

То же самое происходит и сегодня. Когда лидер или адвокат выступает публично, он стремится вызвать сочувствие или возбуждение, поделиться знаниями и откровениями и рассказать об общей мечте.

И действительно, произнесенное слово обладает колоссальной силой. Наш костер сегодня – это весь мир. Благодаря Интернету выступление в одном зале может оказаться достоянием миллионов людей. Программы TED Talks имеют более миллиарда просмотров в год. Как публикация в печати значительно усиливает воздействие слов писателя, так и глобальная паутина невероятно увеличила влияние ораторов. Сегодня практически любой, кто имеет доступ в Интернет (а в течение ближайших десяти лет Интернет придет в каждую деревушку на Земле), может у себя дома услышать слова величайших учителей Земли и учиться на них. Внезапно древнее искусство стало влиять на всех людей мира.

Эта революция привела к настоящему ренессансу в публичных выступлениях. Многие из нас страдали на долгих и скучных лекциях в университетах, бесконечных проповедях в церквях или тривиальных и предсказуемых политических дебатах. Так быть не должно.

Если человек выступает правильно, то он буквально электризует своих слушателей и меняет их представление о мире. Удачно проведенное выступление гораздо более эффективно, чем любая книга или статья. Статья – это лишь слова. Выступление обогащает эти слова огромным количеством иных средств. Когда мы смотрим в глаза оратора, прислушиваемся к тону его голоса, ощущаем его уязвимость, интеллект и страсть, то оказываемся под воздействием бессознательных навыков, которым уже сотни тысяч лет. Эти навыки электризуют, вдохновляют и поддерживают.

Более того, мы можем обогатить эти навыки так, как и не снилось нашим предкам. У нас появилась возможность показать – мгновенно и в наилучшем разрешении – любой образ, который человек может сфотографировать или вообразить. Мы можем использовать видеозаписи и музыку. Мы можем опереться на такие средства, которые показывают любому владельцу смартфона весь колоссальный багаж человеческих знаний.

Самое главное – всему этому можно научиться, эти навыки доступны. Появилась новая суперспособность, которая может принести пользу любому, молодому или старому. Эта способность называется *презентационной грамотностью*. Мы живем в эпоху, когда лучший способ обратиться к миру – это не письмо редактору или издание книги. Можно просто встать и сказать что-нибудь... И наши слова, и та страсть, которую мы вкладываем в эти слова, сразу же станут доступны всему миру.

В XXI веке презентационную грамотность следует преподавать во всех школах. До появления книг эта наука являлась неотъемлемой частью образования¹, хотя и была известна под довольно старомодным названием: *риторика*. Сегодня, в эпоху Интернета, мы должны возродить это благородное искусство и внести его в программу образования наряду с

¹ Наряду с логикой, грамматикой, арифметикой, геометрией, астрономией и музыкой.

чтением, письмом и арифметикой.

Слово «риторика» означает «искусство эффективного выступления». Такова и цель этой книги. Я хочу вернуть риторику в нашу эпоху и проложить удобный и комфортный путь к новой презентационной грамотности.

И в этом мне поможет опыт в TED. TED начиналась как ежегодная конференция, на которой воедино соединялись технология, развлечение и дизайн (отсюда и название – Technology, Entertainment, Design.) Но в последнее время тематика расширилась и стала включать в себя и другие темы, представляющие общественный интерес. Наши ораторы делают свои идеи доступными для людей, занятых в различных областях, с помощью коротких, тщательно подготовленных и продуманных выступлений. И, к нашему удовольствию, такая форма публичных выступлений стала настоящим хитом Интернета – в 2015 году их увидели более миллиарда человек.

Мы с моими коллегами сотрудничаем с множеством ораторов TED, помогаем им сделать свои выступления максимально эффективными и доступными. Эти удивительные люди полностью изменили наше восприятие мира. За последние десять лет мы много раз обсуждали, как этим ораторам удастся добиться такого поразительного результата. Слушая их, мы увлекаемся и гневемся, получаем информацию и проникаемся вдохновением. У нас есть возможность задать им вопросы и узнать, как они смогли подготовить и произнести такие невероятные речи. Благодаря их таланту мы буквально за несколько минут узнаем, как им удалось добиться столь поразительных результатов.

Поэтому моя книга – это плод труда многих людей. Она написана благодаря сотрудничеству со многими ораторами и моими талантливыми коллегами – Келли Стетцель, Бруно Джуссани и Томом Рилли, курирующими и проводящими мероприятия TED вместе со мной. Благодаря им возник и сформировался уникальный подход и формат наших выступлений. Благодаря им у нас выступили лучшие ораторы мира.

Мы опираемся на коллективную мудрость тысяч самостоятельно организованных мероприятий TEDx². Их содержание часто удивляет нас и доставляет огромное удовольствие. Мы даже не представляли, что такое возможно на публичном выступлении.

Задача TED – способствовать распространению полезных и важных идей. И неважно, будут ли это доклады TED, TEDx или какая-то другая форма публичных выступлений. Когда мы узнаем о других конференциях, решающих использовать наш стиль, мы приходим в восторг. Идеи не могут принадлежать кому-то одному. Они живут собственной жизнью. Мы с радостью видим современный ренессанс искусства публичного выступления – где бы это ни происходило и кто бы им ни пользовался.

Цель этой книги – не только рассказать, как произнести TED-речь. Наша задача гораздо глобальнее. Мы хотим поддержать любую форму публичного выступления, в котором стремятся разъяснить, вдохновить, проинформировать или убедить. И неважно, идет ли речь о бизнесе, образовании или общественной сфере. Да, многие примеры в этой книге взяты из выступлений TED. Но это объясняется не только тем, что мы хорошо знакомы с ними. Эти доклады пользовались огромной популярностью в последнее время, и мы считаем, что они очень ценны для науки публичных выступлений. Мы считаем, что принципы, лежащие в их основе, могут стать базой для всеобщей презентационной грамотности.

Поэтому здесь вы не найдете конкретных советов по произнесению тоста на свадьбе, проведению торговой презентации или университетской лекции. Но здесь будут средства и советы, которые окажутся полезными в любой ситуации и для любого публичного выступления. Более того, мы надеемся убедить вас в том, что относиться к публичным выступлениям нужно по-другому. Нужно видеть в них источник вдохновения и силы.

Костры прошлого зажгли новое пламя. Этот огонь распространяется от разума к

² Для организации TEDx местные организаторы обращаются за бесплатной лицензией, которая позволяет им провести у себя мероприятие в стиле TED. Каждый день в мире проводится восемь-девять таких мероприятий.

разуму, от экрана к экрану. Это пламя идей, время которых пришло.

И это очень важно. Любое событие, приводящее к прогрессу человечества, происходило только благодаря тому, что люди делились друг с другом идеями, а потом объединялись и проводили эти идеи в жизнь. С первого момента, когда наши предки стали вместе охотиться на мамонта, и до первого шага Нила Армстронга на Луне люди превращали произнесенные слова в поразительные совместные достижения.

И сегодня это нужно нам, как никогда ранее. Идеи, которые могут решить самые сложные проблемы, часто остаются незаметными. Дело в том, что блестящие авторы этих идей оказались слишком скромными и неуверенными в себе, чтобы эффективно поделиться ими. Это настоящая трагедия. В тот момент, когда важная идея активно представлена людям, она начинает распространяться по всему миру со скоростью света. Она копируется в миллионах умов. И нужно понять, как сделать это максимально правильно, как достучаться до тех, кто хочет услышать именно то, что вы хотите сказать.

Вы готовы?

Давайте же зажжем наш костер.

Крис Андерсон

Основы

1. Презентационная грамотность ***Навык, которым вы можете овладеть***

Вы нервничаете, верно?

Выйти на сцену, где на вас будут смотреть сотни пар глаз, всегда страшно. Вам непросто подняться на трибуну большого совещания и рассказать о своем проекте. А что, если из-за волнения вы забудете, что хотели сказать? Что, если слова не придут на ум? Какое унижение! Какой непоправимый ущерб для карьеры! И идея, в которую вы твердо верите, останется никому не известной – навеки!

Такие мысли не дают спать всю ночь.

Но знаете что? Почти все испытывают страх перед публичными выступлениями. Когда психологи просят людей перечислить их главные страхи, то боязнь публичных выступлений оказывается сильнее страха высоты, змей – и даже самой смерти!

Как же это так? В микрофоне не прячется ядовитый тарантул. Вы вряд ли упадете со сцены и разобьетесь насмерть. Слушатели не нападут на вас с кинжалами. Так откуда же эта тревога?

Она связана с тем, что очень многое стоит на кону. Причем оно связано не только с сиюминутным моментом, но и с *репутацией*, которая на всю жизнь. Нам очень важно, что думают о нас другие. Человек – животное социальное. Мы жаждем признания, уважения и поддержки со стороны окружающих. Наше благополучие зависит от этого в колоссальной степени. И мы чувствуем, что происходящее на сцене реально влияет на наши социальные накопления – положительно или негативно.

Но при правильном настрое можно превратить свой страх в бесценный актив. Он может стать движущей силой, которая убедит правильно готовиться к публичным выступлениям.

Такое случилось однажды, когда в TED пришла Моника Левински. Ее ставки были невероятно высоки. Семнадцатью годами ранее она прошла через самый унижительный социальный опыт, какой только можно себе представить. Этот опыт чуть не раздавил ее. Теперь она попыталась вернуться к общественной жизни.

Но она не была опытным оратором и прекрасно понимала, какой катастрофой может стать для нее неудача. Моника говорила мне:

Волнение – это слишком слабое слово для выражения моих чувств. Можно сказать, что я просто трепещу. Я в ужасе. Мной овладела безумная тревога. Если бы в то утро можно было превратить мою нервозность в энергию, то энергетический кризис на Земле был бы решен навсегда. Мне не только предстояло выйти на сцену перед достойными и очень умными людьми. Мое выступление записывалось на видео, и его должны были увидеть миллионы человек во всем мире. Мне нелегко было оправиться от травмы, пережитой много лет назад, когда я подверглась публичному унижению. Меня терзала страшная неуверенность. Я никогда не выступала на такой площадке, как TED. И мне приходилось бороться со всеми своими внутренними переживаниями.

И все же Моника нашла способ преодолеть свой страх. Она использовала удивительные приемы, которые я опишу в главе 15. А пока скажу лишь, что они сработали. После выступления ей устроили настоящую овацию. За несколько дней у этой записи появились миллионы просмотров. Отзывы были просто блестящими. Перед ней извинилась даже ее давний критик, известная феминистка Эрика Йонг.

Моя жена, блестящая и неподражаемая Жаклин Новограц, тоже терзалась страхом перед публичными выступлениями. В школе и колледже она безумно боялась микрофона и глаз слушателей. Постоянное беспокойство буквально лишало ее сил. Но она знала, что для будущей карьеры – а она собиралась посвятить себя борьбе с бедностью во всем мире – это выступление необходимо. Ей предстояло убеждать других, и она начала бороться со своим страхом. Сегодня она произносит сотни речей в год, и ей часто устраивают настоящие овации.

Более того, куда бы вы ни посмотрели, повсюду есть люди, которые боялись публичных выступлений, но сумели преодолеть свой страх и превратиться в выдающихся ораторов. Такой путь прошли многие – Элеонора Рузвельт, Уоррен Баффетт, принцесса Диана, которую даже называли «скромницей Ди». Диана ненавидела публичные выступления, но научилась говорить неформально, от всей души, и мир влюбился в нее.

Если вы сможете произнести свой текст правильно, результаты будут поразительными. Давайте рассмотрим речь, которую предприниматель Элон Маск произнес перед работниками SpaceX 2 августа 2008 года.

Маск никогда не считался выдающимся оратором. Но тот день стал поворотным пунктом в истории его компании. На счету SpaceX уже было два неудачных запуска, а сегодня предстоял третий запуск. Все понимали, что неудача приведет к закрытию компании. «Фалькон» взлетел со стартового стола, но после отделения первой ступени произошла катастрофа. Космический корабль взорвался. Видеосвязь прервалась. Все 350 сотрудников собрались в конференц-зале. Руководитель кадровой службы Долли Сингх вспоминает, что они были в отчаянии. Маск вышел на сцену и сказал: вы все знали, что будет нелегко. Несмотря на произошедшее, вы уже добились многого – такого, что удавалось лишь нескольким государствам, а не обычным частным компаниям. Вы успешно провели первый этап запуска и вывели космический корабль в открытый космос. Нужно просто собраться и продолжить работу.

А потом он с силой и яростью, неудивительной, если учесть, что он выступал после того, как более двадцати часов провел на ногах, сказал: «Сам я никогда не сдамся. Никогда!» Думаю, что большинство из нас после этих слов пошли бы за ним даже во врата ада – разве что маслом для загара запаслись на всякий случай. Это была самая потрясающая демонстрация лидерства на моей памяти. Из состояния отчаяния и ощущения катастрофического поражения люди перешли к совершенно противоположному. Все были готовы двигаться вперед, хотя только что их взгляды были устремлены в прошлое.

Такова сила публичного выступления. Возможно, вы не возглавляете компанию. Но

такое выступление может открыть перед вами новые двери или полностью изменить вашу карьеру.

Многие наши ораторы рассказывали удивительные истории о воздействии их докладов. Кто-то получил предложение написать книгу или снять фильм, кому-то заплатили огромные деньги за выступления или оказали финансовую поддержку. Но самое замечательное заключалось в том, что идеи получали новую жизнь, а сама жизнь слушателей менялась. Эми Кадди произнесла очень популярную речь о том, как изменение языка тела повышает уверенность человека в себе. Она получила более 15 тысяч сообщений от людей со всего мира, которые захотели рассказать, что ее слова им очень помогли.

Молодой изобретатель из Малави Уильям Камквамба рассказал о сооружении мельницы в своей деревне. Ему было всего четырнадцать лет – но это выступление стало первым в череде событий, которые привели его в инженерную программу Дартмутского колледжа.

День, когда TED могла погибнуть

А вот история из моей собственной жизни. Когда в конце 2001 года я возглавил TED, за моими плечами был печальный опыт. Компания, которую я создавал 15 лет, находилась на грани коллапса. Я безумно боялся очередного краха. Мне нелегко было убедить окружающих принять мою точку зрения. Я был почти уверен, что все вот-вот рухнет. Но в то время TED проводила ежегодную конференцию в Калифорнии. Вел ее харизматичный архитектор Ричард Сол Верман. Его яркая личность определила весь характер этой конференции. Каждый год на ней присутствовало около 800 человек, и большая часть из них смирилась с мыслью, что после ухода Вермана TED умрет. В феврале 2002 года он в последний раз вел заседания. У меня был единственный шанс убедить присутствующих, что конференции будут продолжаться. Я никогда прежде не делал ничего подобного. Несмотря на все мои усилия по рекламе этого мероприятия в следующем году, на него записалось всего 70 человек.

В последний день конференции у меня было 15 минут на то, чтобы изложить свою идею. Хочу, чтобы вы поняли: я – не оратор от природы и слишком часто говорю э-э-э и ну, вы знаете. Я могу остановиться на полуслове, пытаюсь найти верные выражения, могу говорить слишком тихо, скромно и запутанно. Мое странное британское чувство юмора понятно не всем.

Я нервничал и беспокоился, что на сцене буду выглядеть смешно и неловко, и буквально не держался на ногах. Но подкатил к краю сцены кресло, сел и начал.

Я очень заискивал перед слушателями – очень. Если бы мне нужно было оценить мое выступление сегодня, то я изменил бы практически все – начиная с мятой белой футболки, в которой решил выступить. И все же... Я тщательно подготовил все, что хотел сказать, и знал, что некоторые из моих слушателей все же хотят сохранить TED. И если я сумею увлечь своих сторонников, то, возможно, все сложится по-другому. Из-за кризиса в сфере интернет-компаний многие слушатели переживали крах столь же серьезный, и, может быть, мне удастся достучаться до сердец этих людей?

Я говорил от всей души, максимально открыто и убедительно. Рассказал, что недавно пережил крах своего бизнеса и начал считать себя полным неудачником. Единственным способом выхода из такого состояния было погружение в мир идей. TED открывала для меня совершенно новый мир – это было уникальное место, где можно было делиться замыслами из самых разных областей. И я был готов приложить все свои силы, чтобы сохранить ценность TED. Эта конференция была источником невероятного вдохновения и новых знаний. И мы просто не можем позволить такому замечательному предприятию умереть... Или можем?

Я сумел снять напряжение, рассказав небольшую историю о супруге генерала де Голля – о том, как она шокировала гостей на дипломатическом приеме, пожелав всем «а

penis ». В Англии у нас тоже часто звучит подобное пожелание, хотя мы произносим его чуть-чуть по-другому – «*happiness* ». А TED был для меня истинным счастьем!

К моему изумлению, в конце выступления сидевший в центре зала глава Amazon Джефф Безос поднялся и начал аплодировать. И все слушатели последовали его примеру. Казалось, что сообщество TED за несколько секунд решило поддержать меня – и новую главу в истории сообщества. После моего выступления был объявлен перерыв на 60 минут. За это время ко мне подошло 200 человек, которые решили купить билеты на конференцию следующего года. И это был настоящий успех!

Если бы мое 15-минутное выступление провалилось, TED умерла бы – за четыре года до выхода в Интернет. И вы сейчас не читали бы моей книги.

В следующей главе я расскажу, почему считаю это выступление эффективным, несмотря на все неловкости и промахи. И это применимо к любому выступлению.

Неважно, насколько вы не уверены в своей способности выступать публично. Вы всегда можете преодолеть свою неуверенность. Умение выступать на людях – это не врожденная способность, которая есть лишь у нескольких счастливиц. Это огромный набор навыков. Речь можно произнести сотней разных способов. Каждый может найти подход, который годится именно ему, и овладеть инструментами, необходимыми для его успешной реализации.

Ричард Львиное Сердце

Пару лет назад директор TED по контенту Келли Стетцель вместе со мной отправилась в большое турне в поисках новых талантливых ораторов. В Найроби мы познакомились с Ричардом Турере. Этот двенадцатилетний мальчик из племени масаев сделал поразительное изобретение. Его семья занималась разведением скота. Главная проблема заключалась в том, как защитить животных от ночных нападений львов. Ричард заметил, что сам по себе костер не отпугивает львов, а вот если ходить вокруг загона с факелом, то львы не нападают. Львы явно боялись движущегося огня! И тогда Ричард разобрал родительский приемник, позаимствовал оттуда несколько деталей и создал систему огней, которые по очереди зажигались и гасли, создавая ощущение движения. Его устройство состояло из самых разнообразных частей – солнечных батарей, аккумулятора от машины и блока индикаторов от мотоцикла. Ричард установил фонари, и – о, чудо! – нападения львов прекратились. Известие о его изобретении распространилось повсюду. Другие деревни тоже решили воспользоваться этим методом. Вместо того чтобы убивать львов, как они делали прежде, люди просто установили «львиные фонари» Ричарда. И все остались довольны – и скотоводы, и защитники природы.

Это было огромным достижением, но могло показаться, что Ричард – не самая лучшая кандидатура для выступления в TED. Он был страшно застенчив. Ричард стоял в углу, низко наклонив голову. Он неважно говорил по-английски, ему было трудно внятно объяснить суть своего изобретения. Трудно было представить, как он станет выступать в Калифорнии перед 1400 слушателями, среди которых будут Сергей Брин и Билл Гейтс.

Но история Ричарда была настолько увлекательна, что мы все же решились пригласить его на нашу конференцию. За время, оставшееся до выступления, мы помогли Ричарду подготовить свою историю – найти верное начало и рассказать обо всем самым естественным образом. Благодаря своему изобретению Ричард получил стипендию для учебы в лучшей школе Кении, где он смог отрепетировать свое выступление перед слушателями. Это помогло ему обрести уверенность и проявить себя наилучшим образом.

Он впервые в жизни сел в самолет и прилетел в Лонг-Бич. Когда Ричард вышел на сцену, мы сразу увидели, что он нервничает, но это сделало его выступление еще более блестящим. Ричард говорил, и люди слушали каждое его слово. На каждую его улыбку они отвечали улыбками. А когда он закончил, слушатели вскочили на ноги и устроили ему овацию.

История Ричарда вдохновляет всех нас. Она вселяет в нас веру, что все мы можем произнести достойную речь. Необязательно быть Уинстоном Черчиллем или Нельсоном Манделой. Достаточно быть собой. Если вы – ученый, будьте ученым, не пытайтесь быть политиком. Если вы – художник, будьте художником, не пытайтесь быть физиком. Если вы – просто обычный человек, не стройте из себя высокопоставленного интеллектуала. Будьте собой. Вам не нужно воспалять сердца толпы зажигательной речью. Обычная разговорная речь вполне отвечает вашим целям. Большинству слушателей такой подход нравится куда больше. Если вы умеете разговаривать с друзьями за обедом, значит, вы знаете достаточно, чтобы выступать публично.

Техника открывает перед нами новые горизонты. Мы живем в эпоху, когда не нужно выступать перед тысячами людей, чтобы произвести глубокое впечатление. Вполне достаточно просто поговорить с видеокамерой, а уж Интернет сделает остальное.

Презентационная грамотность – это не знание, доступное лишь избранным. Это ключевой навык XXI века. И великолепный способ рассказать, кто вы есть и что вам дорого. Если вы научитесь этому, то ваша уверенность в себе возрастет. Вы поразитесь, какое благотворное влияние этот навык окажет на ваш жизненный успех и карьеру.

Если вы сможете остаться самим собой, то, уверен, вы сможете продемонстрировать древнее искусство, которое заложено в наших генах. Вам просто нужно набраться смелости и попробовать.

2. Разработка идеи

Дар каждого великого выступления

В марте 2015 года на нашей сцене выступала Софи Скотт. Через две минуты все слушатели уже покатывались со смеху. Софи – одна из крупнейших в мире специалистов по юмору. Она включила запись смеха группы людей, чтобы показать слушателям, насколько это *причудливое* явление – «более похожее на крики животных, чем на речь».

Выступление Софи стало 17 минутами чистого наслаждения. В конце его все буквально купались в теплых лучах радости. Но нужно было отметить еще кое-что. Никто из нас никогда больше не относился к смеху так, как раньше. Главная *идея* Софи заключалась в том, что эволюционный смысл смеха – это превращение социального стресса в приятное единение. И идея эта прочно укрепились в наших головах. Теперь, когда я вижу группу смеющихся людей, то смотрю на них совершенно новым взглядом. Да, я ощущаю радость. Мне хочется присоединиться. Но я вижу и социальные узы, вижу странный и очень древний биологический феномен, который делает ситуацию еще более удивительной и волшебной.

Софи сделала мне подарок. И подарком этим было не только удовольствие ее слушать. Она дала мне идею, которая теперь всегда будет частью меня³.

Хочу сказать, что дар Софи – это прекрасная метафора, применимая к любому выступлению. *Главная ваша задача как оратора – взять что-то, что вам важно и дорого, и донести это до своих слушателей.* Мы всегда говорим об идее, о ментальной конструкции, которую можно понять, оценить, сохранить и под влиянием которой измениться.

Вот почему самое страшное в моей жизни выступление оказалось эффективным. Как я уже только что говорил, у меня было всего 15 минут, чтобы убедить слушателей TED поддержать новую главу в истории этой организации под моим руководством. Я совершил много ошибок, но добился успеха в главном. Мне удалось внедрить свою мысль в разум слушателей. Идея заключалась в том, что в TED было нечто очень важное, нечто большее,

³ Конечно, в ходе новых исследований идея Софи Скотт может претерпеть изменения. В этом смысле идеи всегда условны. Но как только они формируются в нашем разуме, отобрать их без нашего согласия невозможно.

чем просто метод, созданный талантливым создателем и основателем. Уникальностью TED была возможность на одной площадке собираться вместе самым разным людям – и понимать друг друга. Такое «перекрестное опыление» очень важно. И хотя конференция всегда имела статус некоммерческой, она способствовала благу человечества и стала будущим для всех нас.

Эта идея изменила отношение слушателей к TED. Смена руководства перестала иметь значение. Важно было лишь сохранить этот особый способ делиться знаниями друг с другом.

Начните с идеи

Главный тезис этой книги заключается в том, что любой человек, имеющий идею, которой стоит поделиться с окружающими, способен произнести великую речь. Единственное, что по-настоящему важно в публичных выступлениях, – это не уверенность, не манера поведения и не умение говорить гладко. Главное – иметь то, что стоит сказать.

Я использую слово *идея* в самом широком смысле. Речь идет не о научном прорыве, не о гениальном изобретении и не о сложной юридической теории. Это может быть простое описание того, как можно что-то сделать. Или прозрение человека, проиллюстрированное убедительной историей. Или прекрасная картина, имеющая глубокий смысл. Или событие, свершения которого вы жаждете. Или просто напоминание о том, что имеет значение в этой жизни.

Идея – это все, что может изменить восприятие мира. Если вам удастся заронить важную для себя идею в разум других, вы совершите чудо. Вы вручите этим людям бесценный дар. Часть вашей души в самом прямом смысле слова станет частью их душ.

У *вас* есть идея, которая заслуживает того, чтобы поделиться ею со всеми? Удивительно, насколько плохо мы отвечаем на этот вопрос. Множество ораторов (чаще всего мужчин) любят звук собственного голоса. Им нравится говорить, и они могут говорить часами – не поделившись со слушателями ничем важным или ценным. Но есть много и других (зачастую женщин). Эти люди вечно недооценивают значимость своей работы, своих знаний и своих открытий.

Если вы взялись за эту книгу только потому, что вам нравится расхаживать по сцене и быть звездой TED Talk, поражая слушателей своей харизмой, то, умоляю, отложите ее немедленно. Отправляйтесь работать над тем, чем стоит поделиться с людьми. Внешность без содержания – это нечто ужасное.

У вас наверняка есть много того, чем можно поделиться, но вы этого не сознаете. Не нужно изобретать фонари против львов. Вы ведете собственную жизнь – и только собственную. Ваш опыт уникален, и из него можно сделать выводы, которыми явно стоит поделиться. Нужно всего лишь определить, какими именно.

Вы испытываете стресс? Может быть, вам предстоит выступить перед школьным классом. Или представить результаты собственной работы на небольшом совещании. Может быть, вы должны рассказать о своей организации в местном Ротари-клубе и заручиться поддержкой его членов. Вам кажется, что на вашу информацию не стоит обращать внимания. Вы ничего не изобрели, не проявили творческого начала, не считаете себя сверхинтеллектуальным человеком. У вас нет каких-то особо блестящих идей о будущем. Вы даже не уверены, что тема разговора вам чем-то дорога.

Я понимаю, это тяжелое положение. Чтобы заслужить внимание аудитории, нужно изучить что-то достаточно глубоко. Конечно, теоретически вы можете продолжить свой путь, поискать что-то такое, что вас по-настоящему увлечет и заставит погрузиться в истинные глубины. Может быть, стоит вернуться к этой книге через несколько лет.

Но, прежде чем сделать такой вывод, еще раз подумайте о том, верна ли ваша самооценка. Может быть, вам просто недостает уверенности в себе. И в этом заключен парадокс. Вы всегда останетесь собой и увидеть себя сможете только изнутри. То, что считают замечательным окружающие, может оказаться для вас абсолютно незаметным.

Чтобы понять это, нужно честно поговорить с теми, кто хорошо вас знает. Они могут понимать некоторые стороны вашей личности лучше, чем вы сами.

В любом случае у вас есть нечто такое, чего нет ни у одного человека в этом мире. Я говорю о вашем жизненном опыте. Вчера вы увидели последовательность каких-то событий и испытали череду эмоций, которые были абсолютно уникальными. Вы – единственный из семи миллиардов человек, с которым произошло именно такое. Можно ли из этого что-то извлечь? Многие лучшие выступления основываются на личном опыте и том простом уроке, который человек из него извлек. Может быть, вы увидели нечто такое, что вас удивило? Может быть, вы наблюдали за детьми, играющими в парке, или поговорили с бездомным? Нет ли в вашем опыте чего-то, что может быть интересно другим людям? А если нет, то попробуйте следующие несколько недель внимательно наблюдать за происходящим вокруг. Подумайте, не может ли какая-то часть вашего уникального путешествия представлять интерес или быть полезной другим людям?

Люди любят истории, и каждый может научиться их рассказывать. Даже если урок, который можно извлечь из вашего рассказа, всем знаком – это нормально, мы же люди! Нам нужно напоминать! Вот почему в церквях каждую неделю читают проповеди и повторяют нам одно и то же много раз – лишь слегка по-разному. Важная идея, заключенная в свежей истории, может стать прекрасной речью, если произнести ее правильно.

Вспомните свою работу за последние три-четыре года. Что в ней было интересного? Что вас по-настоящему увлекло? Или разозлило? Что такого вы сделали, чем можете по-настоящему гордиться? Когда вы в последний раз слышали от собеседника: «Это действительно интересно»? Если бы у вас была волшебная палочка, то какую идею вы хотели бы внушить другим людям?

Забудьте о медлительности

Вы можете использовать публичное выступление в качестве *мотива* для того, чтобы глубже погрузиться в определенную тему. Мы все страдаем в той или иной степени от медлительности и лени. Нам многое хотелось бы сделать, но, как вы сами знаете, Интернет так чертовски интересен... Возможность выступить публично может стать тем волшебным пинком, который вам необходим для завершения серьезного исследовательского проекта. Любой, у кого есть компьютер или смартфон, имеет доступ к колоссальному объему информации. Важно лишь правильно посмотреть и подумать, что можно открыть.

И ведь действительно, те самые вопросы, которые вы задаете себе в процессе работы, могут стать основой для выступления. Какие проблемы важнее всего? Как они связаны? Как их можно сформулировать? На какие загадки у людей еще нет правильных ответов? В чем суть противоречий? Вы можете использовать свой путь открытий, чтобы определить ключевые моменты своего выступления.

Если вы думаете, что у вас *может* быть нечто интересное, но не уверены, что знаете об этом достаточно, то почему бы не использовать публичное выступление и разобраться в этом вопросе? Каждый раз, почувствовав, что ваше внимание рассеивается, вспомните будущую необходимость стоять на сцене под взглядами сотен глаз. И это станет для вас стимулом к продолжению усилий!

В 2015 году мы попытались провести эксперимент. Раз в две недели каждый сотрудник стал получать дополнительный выходной день, который он должен был посвятить изучению чего-либо. Мы назвали это «образовательными средами». Идея заключалась вот в чем: поскольку наша организация посвящена постоянному обучению, мы сами должны практиковать то, что проповедуем. Поэтому мы заставили всех членов нашей команды тратить время на изучение чего-то интересного. Как же не сделать этот день обычным выходным, проведенным перед телевизором? Нужно шило в известном месте! В течение года каждому сотруднику предлагалось выступить перед коллегами и рассказать о том, что они изучили. Чтобы знания каждого пошли на пользу всем. И в то же время это послужило

людям стимулом к постоянной учебе.

Вам не нужны «образовательные среды» для появления той же мотивации. Любая возможность публичного выступления перед людьми, которых вы уважаете, заставляет оторваться от стула и серьезно поработать над тем, что для вас интересно! Другими словами, вовсе не обязательно иметь идеальные знания прямо сейчас. Используйте эту возможность в качестве стимула для приобретения этих знаний.

А если после всего этого вы продолжаете мешкать и лениться, то, возможно, вы и правы. Может быть, вам нужно отклонить предложение выступить публично. Не исключено, что тем самым вы окажете себе – и слушателям – услугу. Но скорее всего вы найдете нечто такое, чем вы сможете поделиться – и только вы. Нечто такое, что для вас действительно важно и что вы хотите донести другим.

В этой книге я буду убеждать, что всем есть о чем рассказать – будь то увлечение всей жизни, тема, которую вам хочется изучить более глубоко, или проект, который вы хотите показать окружающим. В следующих главах я буду рассказывать, *как* это сделать, а не *что* нужно рассказывать. Но в заключительной главе мы вернемся и к «что» – я абсолютно уверен, что у *каждого* есть нечто важное, чем следует поделиться с остальными.

Поразительная эффективность речи

Ну, хорошо. У вас есть нечто важное, и ваша задача – внедрить свою идею в головы слушателей. Как же это сделать?

Мы не должны недооценивать сложность задачи. Если бы мы могли представить себе, как идея смеха выглядит в представлении Софи Скотт, то увидели бы невероятно богатую и сложную схему, в которой участвуют миллионы нейронов. Эта схема включала бы в себя и образы хохочущих людей, и издаваемые ими звуки, и концепцию эволюционного смысла, и значение смеха в стрессовой обстановке, и многое другое. Как же воссоздать подобную структуру в мозгу совершенно чужих людей – причем всего за несколько минут?

Люди разработали технологию, которая делает решение этой задачи возможным. Эта технология называется *речью*. С помощью речи ваш мозг способен на невероятные вещи.

Я хочу, чтобы вы представили себе слона с выкрашенным в ярко-красный цвет хоботом, который размахивает этим хоботом в такт танцу огромного оранжевого попугая, танцующего на голове слона и периодически выкрикивающего: «А спляшем-ка фанданго!»

Ого! Здорово! Вы только что сформировали мысленный образ того, чего никогда не существовало нигде, кроме как в моем сознании и в сознании тех, кто прочел последнее предложение. И для этого потребовалось совсем немного, но тут все зависит от вас. Слушатель должен иметь ряд уже готовых концепций. Он должен знать, кто такой слон, кто такой попугай, какие цвета называются красным и оранжевым, что такое «выкрашенный», «танцующий» и «в такт». А наше предложение помогает вам соединить эти концепции в совершенно новую схему.

Если бы вместо этого я сказал вам: *«Я хочу, чтобы вы представили себе представителя вида *Loxodonta cyclotis* с хоботом, окрашенным в цвет Pantone 032U, совершающего колебательные движения...»*, то у вас вряд ли сформировался бы правильный образ, несмотря на то что это та же самая просьба, только высказанная более точным и научным языком.

Итак, речь оказывает магическое воздействие только в том случае, если она понятна и оратору, и слушателю. И в этом заключается секрет воссоздания вашей идеи в мозгу другого человека. *Вы можете использовать только те средства, к которым имеют доступ ваши слушатели.* Если вы будете говорить на языке, который понятен только вам, станете излагать только свои идеи, предположения и ценности, то вас ждет провал. Начните со своих слушателей. Только на общей основе можно встроить *вашу* идею в разум *других* людей.

Доктор Ури Ханссон из Принстонского университета проделал огромную работу для того, чтобы понять природу этого процесса. Его идея – в реальном времени представить сложную мозговую активность, связанную с усвоением концепции или запоминанием истории. Для этого требуется *функциональная магнитно-резонансная томография (МРТ)*.

В 2015 году доктор Ханссон провел следующий эксперимент. Он поместил группу добровольцев в аппараты МРТ и показал им 50-минутный фильм, в котором рассказывалась определенная история. В ходе просмотра фильма ученые фиксировали реакции мозга участников опыта. Некоторые реакции совпадали почти у всех, что физически доказывало общность переживаемых эмоций. Затем доктор Ханссон попросил участников зафиксировать свои воспоминания о фильме. Многие записи на диктофон были довольно детальными и длились около 20 минут. А потом – и это самое удивительное – ученый показал эти записи другим добровольцам, которые фильма не видели. Одновременно он фиксировал *их* мозговые реакции. Выяснилось, что в мозгу другой группы добровольцев, прослушавших лишь воспоминания первой группы, возникли точно те же реакции, что и у первой группы во время просмотра! Другими словами, одна лишь речь способна вызывать те же ментальные реакции, что и демонстрация реального фильма.

Это поразительное доказательство эффективности речи. Именно на эту силу и должен опираться каждый, кто выступает публично.

Да, слова имеют значение

Некоторые специалисты по публичным выступлениям недооценивают значимость речи. Они используют результаты исследований, опубликованные в 1967 году профессором Альбертом Мехрабяном и утверждающие, что лишь 7 % эффективности общения приходится на речь, 38 % зависит от тона голоса, а 55 % – от языка тела. И это ведет к тому, что такие специалисты сосредотачиваются исключительно на харизме, уверенности и т. п., не обращая внимания на слова.

К сожалению, это совершенно ложное истолкование результатов, полученных Мехрабяном. Его эксперименты были посвящены передаче *эмоций*. Он проверял, что происходит, когда человек говорит: «Это мило», – но произносит фразу злым, раздраженным голосом или сопровождает свои слова угрожающими сигналами языка тела. Неудивительно, что в такой ситуации слова значили мало. Но абсурдно применять эти выводы к ораторству (и Мехрабян был настолько недоволен столь вольным истолкованием его данных, что на своем сайте специально призвал людей так не считать).

Да, передача эмоций – это очень важно. Для этого аспекта выступления тон голоса и язык тела действительно очень важны. Более подробно об этом мы поговорим в других главах. Но суть выступления целиком и полностью зависит от слов. Именно слова рассказывают историю, разрабатывают идею, объясняют сложности, приводят убедительные аргументы и являются призывом к действию. Если вы услышите, что для оратора язык тела важнее языка вербального, не верьте. Эти люди заблуждаются. (А для смеха попросите их убедительно высказать эту идею исключительно жестами!)

Первая половина этой книги будет посвящена именно магии речи. То, что мы передаем идеи именно таким образом, и определяет важность разговора. Слова формируют и определяют наше восприятие мира. Идеи делают нас теми, кто мы есть. Оратор, который может передать свои идеи другим людям, способен вызвать волновой эффект с колоссальными последствиями.

Путешествие

Приведу вам еще одну замечательную метафору хорошего выступления. Это *путешествие*, в которое оратор и слушатели отправляются вместе. Оратор Тирни Тис высказал эту идею следующим образом:

Как все хорошие фильмы или книги, отличное выступление – это перемещение. Мы любим пускаться в приключения, отправляться в новые места со знающим проводником, который может познакомить нас с тем, о существовании чего мы и не догадывались, открыть нам окно в совершенно новые миры, снабдить нас биноклем, который позволит увидеть обычное самым необычным образом... Такой проводник увлекает нас за собой и одновременно воздействует на самые разные участки нашего мозга. Поэтому я часто стараюсь строить свои выступления именно как путешествия.

Эта метафора так удачна потому, что она поясняет, почему оратор, как любой экскурсовод или проводник, должен начинать с доступного слушателям. И почему ему не следует совершать невозможных скачков или необъяснимых поворотов.

Будет ли ваше странствие исследованием, объяснением или убеждением, главная его цель – привести слушателей в прекрасное новое место. И это тоже дар.

Какую бы метафору вы ни использовали, сосредоточьтесь на том, что вы *дадите* своим слушателям. И это одна из основ подготовки любого выступления.

3. Распространенные ошибки

Четыре стиля выступлений, которых лучше избегать

Существует огромное множество способов прекрасно выступить публично. Но сначала дам несколько советов по безопасности. Существуют абсолютно неприемлемые стили выступления, опасные и для репутации оратора, и для благополучия слушателей. Вот четыре стиля, которых следует избегать любой ценой.

Беззастенчивая реклама

Иногда ораторы действуют с точностью до наоборот. Они хотят получить, а не отдать.

Несколько лет назад к нам в TED пришел известный автор и бизнес-консультант. Мне очень хотелось узнать, что он думает о нестандартных способах мышления. Но произошедшее повергло меня в ужас. Он начал говорить о тех компаниях, которые совершили огромный скачок вперед благодаря определенным действиям. И что же это были за действия? Все они обратились за консультацией к нему!

Примерно через пять минут после начала этого выступления слушатели начали нервничать. И я тоже. Я поднялся и решил перебить оратора. Все взгляды обратились на меня. Я вспотел. Мой микрофон был включен, и все могли слышать абсолютно все.

Я: У меня есть просьба. Не могли бы вы рассказать нам о том характере мышления, который вы рекомендуете? Мы хотим узнать, как это работает, чтобы воспользоваться вашими советами. А пока что мы слышим только беззастенчивую саморекламу.

[Нервные аплодисменты. Неловкая пауза.]

Оратор: На это потребуется три дня. За 15 минут я никак не смогу рассказать вам, как это сделать. Моя задача – сказать вам, что такой подход работает, и мотивировать к дальнейшему его изучению.

Я: Мы верим, что он работает. Вы – настоящая звезда в своей области! Дайте нам пример или просто заманите первыми 15 минутами. Пожалуйста!

В этот момент слушатели активно меня поддержали, и у оратора не осталось выбора. К нашему облегчению, он действительно начал делиться полезной информацией, которую мы могли использовать.

В этом кроется ловушка. Такая «жадность» оратора не идет ему на пользу. Я был бы

удивлен, если бы кто-нибудь из присутствовавших захотел обратиться к нему за консультацией. И даже если бы это произошло, оратор все равно потерял бы уважение остальных слушателей. Естественно, что такое выступление размещать в Интернете мы не стали.

Репутация – это все. Вы ведь хотите пользоваться репутацией щедрого человека, способного дать слушателям нечто важное. Вряд ли кому-то хочется, чтобы его считали человеком, занимающимся исключительно саморекламой. Это скучно и никому не нужно – слушателей подобные выступления только раздражают.

Конечно, самореклама обычно ведется более тонко. Слайд с изображением обложки книги, краткое упоминание о недостатке финансирования организации, к которой принадлежит оратор. В контексте качественного выступления подобные вещи вполне допустимы. (Разумеется, если вас попросили рассказать именно о книге или об организации, тогда это совсем другое дело.) Но такой подход всегда связан с риском. Поэтому в TED мы обычно просим ораторов этого не делать.

Главное, что нужно запомнить: задача оратора – *дать* нечто слушателям, а не получить что-то от них. (Даже говоря о бизнесе, где реклама очень важна, ваша задача – отдавать. Самые эффективные продавцы ставят себя на место своих слушателей и думают, как наилучшим образом удовлетворить их потребности.) На конференции люди приходят не для того, чтобы им что-то продавали. Как только они понимают, что оратор пытается сделать именно это, они тут же замыкаются в себе. Это все равно что пойти выпить кофе с приятелем и, к своему ужасу, понять, что на самом деле он хочет всучить тебе таймшер. В такой ситуации совершенно естественно уйти при первой же возможности.

Конечно, очень трудно провести грань между рассказом об идее и рекламой, но принцип сохраняется: стремитесь давать, а не получать.

В этом есть глубокий смысл. Щедрость всегда вызывает реакцию. Когда адвокат по защите прав человека Брайан Стивенсон выступал на нашей конференции, его организации был необходим миллион долларов, чтобы продолжить важный процесс в Верховном суде США. Но в своем выступлении Брайан ни разу об этом не упомянул. Он говорил о несправедливости в Америке, приводил примеры, рассказывал истории, шутил и делился сокровенным. В конце его выступления слушатели встали и аплодировали ему несколько минут. И знаете, что произошло? Брайан покинул конференцию, получив от участников 1,3 миллиона долларов!

Бессвязное выступление

На первой конференции TED, которую я организовывал, один из ораторов начал свое выступление так: «Направляясь сюда, я думал, что вам сказать...» А затем последовал ряд бессвязных наблюдений и размышлений о будущем. Ничего увлекательного. Ничего такого, что было бы трудно понять. Никаких утверждений. Никаких откровений. Ничего, абсолютно ничего. Слушатели вежливо похлопали, но никто из них ничего нового для себя не узнал.

Я был очень раздражен. Можно плохо подготовиться к выступлению. Но бравировать тем, что не подготовился? Это оскорбление для слушателей. Такой оратор показывает людям, что не ценит их время. И не ценит саму возможность выступить.

Такое случается довольно часто. Оратор говорит о чем-то, не имея разработанного плана и направления мысли. Не следует обманываться, думая, что даже не сфокусированные изыски вашего блестящего разума будут интересны для слушателей. Если 800 человек согласились посвятить вам 15 минут своего времени, вы не должны обмануть их ожиданий.

Как говорит мой коллега Бруно Джуссани: «Когда люди собираются послушать оратора, они дарят ему нечто драгоценное и невозполнимое: несколько минут своего времени и свое внимание. Задача оратора – использовать это время с максимальной пользой».

Если вы собираетесь подарить людям замечательную идею, не жалейте времени на

подготовку. Шатания из стороны в сторону – это не вариант.

Впрочем, тот бестолковый оратор сделал TED своеобразный подарок. После его выступления мы удвоили свои усилия по подготовке выступающих.

Организационная скука

Компания интересна для тех, кто в ней работает, и смертельно скучна для всех остальных. Простите, но это правда. Любое выступление, посвященное невероятной истории вашей компании, некоммерческой организации или лаборатории, ее сложной, но весьма эффективной структуре, исключительной фотогеничности ваших безумно талантливых коллег, невероятному успеху вашей продукции, повергнет слушателей в здоровый сон. С первой же минуты. Это интересно вам и вашей команде. Но мы-то там не работаем!

Но все меняется, когда вы от разговора об организации и ее продуктах переключаетесь на характер своей работы и силу питающих ее идей.

Это труднее, чем может показаться. Очень часто от лица организаций выступают их руководители, которым всегда хочется продать себя. Они считают, что просто обязаны отметить успехи своей эффективно функционирующей команды. Поскольку работа, о которой они хотят рассказать, происходит внутри компании, то самым очевидным им кажется рассказ о действиях этой самой организации. «В 2005 году мы открыли новый филиал в Далласе, вот в этом офисном здании [слайд с изображением небоскреба], и наша задача заключалась в том, чтобы сократить затраты на электроэнергию. Поэтому я поручил эту задачу нашему вице-президенту Хэнку Борхэму...» Тоска и скука...

А если сказать по-другому? «В 2005 году мы открыли нечто удивительное. Выяснилось, что обычный офис может сократить затраты на электроэнергию на 60 процентов без снижения продуктивности. И я хочу рассказать вам об этом...»

Одно выступление вызывает заинтересованность. Другое интерес убивает. Один подход – это дар. Другой – ленивая и неэффективная самореклама.

Имитация вдохновения

Я не знал поначалу, стоит ли включать этот пример в книгу, но подумал и решил, что это необходимо.

Давайте для начала согласимся со следующим: самое главное и важное чувство, которое должно проявиться в ходе выступления, – это *вдохновение*. Работа и слова оратора должны вас тронуть и наполнить вашу душу ощущением возможностей и восторга. Вы должны захотеть после этого выступления стать лучше. Развитие и успех TED целиком и полностью зависит от мотивационного характера выступлений. Именно поэтому я и пришел работать в эту организацию. Я верю в силу вдохновения.

Но с этой силой нужно обращаться очень осторожно.

Когда наши ораторы завершают свои выступления, а слушатели поднимаются и разражаются аплодисментами, это всегда радостный момент для всех. Слушатели вдохновлены тем, что только что услышали, а оратору бесконечно приятно получить такое явственное и горячее признание. (В нашей практике был неловкий момент, когда выступавшая дама спустилась со сцены под прохладные аплодисменты слушателей и за кулисами шепнула своей подруге: «Никто даже не встал!» Совершенно понятное замечание. К несчастью, она не выключила микрофон, и все присутствовавшие ощутили горечь в ее голосе.)

Признают ораторы или нет, но все они мечтают, чтобы со сцены их провожали овациями, за которыми следовали бы поздравительные твиты и электронные письма. И в этом заключена ловушка. Привлекательность овации стоя заставляет тщеславных ораторов совершать ужасные вещи. Они бывали на выступлениях выдающихся ораторов и теперь пытаются им подражать... но только по форме. Результат бывает ужасным: бессмысленное

копирование каждого приема, описанного в книге, во имя интеллектуального и эмоционального манипулирования слушателями. Несколько лет назад нечто подобное произошло и в TED⁴. Американец, слегка за сорок, был большим поклонником TED и прислал нам впечатляющее ознакомительное видео, чтобы мы пригласили его для выступления. Выбранная им тема в точности совпадала с проблемами того года, у человека были хорошие рекомендации, и мы решили дать ему возможность выступить.

Начало его выступления было многообещающим. Этот человек обладал харизмой. Он сумел увлечь слушателей. Он сделал ряд остроумных замечаний, очень умело использовал видео и подобрал впечатляющий визуальный ряд. Казалось, он тщательно изучил все выступления TED и использовал в собственном монологе все лучшее из них. Наблюдая за ним, я думал, что мы нашли выдающегося мастера.

Но потом... я начал ощущать некую неловкость. Что-то было не так. Этому человеку нравилось находиться на сцене. Нравилось слишком сильно. Он делал паузы, надеясь на аплодисменты или смех слушателей. Услышав хлопки или смех, он останавливался и благодарил, тонко намекая, что стоит продолжать. Он начал вставлять фразы, рассчитанные на развлечение слушателей. Было очевидно, что сам он считает их смешными, но залу так уже не казалось. А хуже всего было то, что он так и не рассказал ничего ценного и полезного для слушателей. Он собирался объяснить очень важную идею. Но все свелось к остротам и анекдотам. В какой-то момент он даже использовал скорректированный с помощью компьютера снимок, чтобы тот соответствовал его заявлениям. И поскольку он слишком много говорил не по делу, то уложиться в регламент не сумел.

Ближе к концу выступления он сообщил слушателям, что они могут использовать его идеи и что он говорил о мечтах и вдохновении. А в завершение простер руки к залу. Поскольку было очевидно, что эта речь многое для него значит, кое-кто из слушателей встал и похлопал ему. А я? Мне было очень неприятно. Это выступление явилось примером того самого клише, которого мы в нашей организации стремимся избегать любой ценой. Никакого содержания, одна лишь стильная форма.

Проблема подобных выступлений не в том, что они обманывают слушателей. Они портят впечатление от публичных выступлений в целом и не дают слушателям открыться даже тогда, когда на сцене оказывается по-настоящему вдохновляющий оратор. Однако все больше и больше ораторов впадают в зависимость от наркотика восхищения и пытаются идти этим путем.

Пожалуйста, не становитесь одним из них.

У вдохновения есть одна особенность: оно должно быть заслуженным. Человек вдохновляет нас не тем, что смотрит на вас большими глазами и просит поверить в его мечту всем сердцем. Нет, у него действительно должна быть мечта, которая заслуживает вдохновения. Найти такую мечту нелегко. Такие мечты рождаются в крови, поту и слезах.

Вдохновение подобно любви. Его невозможно поймать. Людей, которые слишком настойчиво гонятся за любовью, называют *преследователями* – и не в самом хорошем смысле слова. Таких людей называют *навязчивыми*, *привязчивыми*, *неотвязными*. К сожалению, подобное поведение обычно вызывает реакцию, противоположную той, на которую рассчитывает человек. Оно вызывает отторжение.

То же самое происходит и с вдохновением. Если вы попытаетесь пойти коротким путем и завоевать сердца слушателей исключительно собственной харизмой, то на какое-то время вы добьетесь успеха. Но очень скоро почувствуете, что слушатели от вас ускользают. В только что приведенном примере часть зрителей все же встала, чтобы поаплодировать оратору, но на последующем обсуждении этот оратор получил ужасные оценки и неприятные замечания от слушателей. Естественно, что в Интернет это выступление не попало. Люди чувствуют, когда ими манипулируют. Почувствовали они это и в тот день.

⁴ Сразу признаюсь, я изменил кое-какие детали.

Если вы мечтаете стать настоящей звездой ораторского искусства, хотите выходить на сцену, демонстрировать свои таланты и ловить на себе восхищенные взгляды, я умоляю вас: подумайте еще раз. Не мечтайте об этом. Мечтайте стать больше, чем вы есть. Работайте над своей мечтой и достигайте реальных результатов. А потом просто приходите и делитесь с людьми тем, что вы узнали.

Вдохновение нельзя симитировать. Слушатели откликаются на аутентичность, смелость, бескорыстие и истинную мудрость. Если в вашем выступлении все это будет, то реакция слушателей вас поразит.

Легко рассуждать о том, почему некоторые выступления оказываются неудачными. Но как добиться успеха? Все начинается с доходчивости.

4. Сквозная линия

Что вы думаете по этому поводу?

«Такое случается слишком часто: вы сидите в зале, слушаете чье-то выступление и отлично знаете, что этот человек способен выступать гораздо лучше, но сейчас его выступление вас совершенно не трогает». Так говорит наш замечательный Бруно Джуссани, который просто не может смотреть, как потенциально прекрасные ораторы упускают свои возможности.

Смысл выступления в том... чтобы сказать что-то важное. Но удивительно, что во многих выступлениях этого не происходит. Да, люди произносят множество красивых предложений. Но в конце концов они оставляют слушателей ни с чем. Прекрасные слайды, харизматичное поведение на сцене – все это очень хорошо. Но если выступление не ведет к реальным результатам, то оратор всего лишь – и то в лучшем случае – развлекает аудиторию.

Главная причина этой трагедии в том, что у оратора не было точного плана своего выступления в целом. А оно должно быть спланировано пункт за пунктом или даже предложение за предложением, и не следует тратить время на пустые разглагольствования.

При анализе пьес, фильмов и книг используется отличный термин, который можно применить и к публичным выступлениям. Это *сквозная линия*, основная тема, которая соединяет воедино все повествовательные элементы. Такая линия должна быть в каждом выступлении.

Поскольку ваша задача – создать нечто удивительное в сознании своих слушателей, считайте сквозную линию прочной веревкой или канатом, который будет удерживать все составные элементы вашей идеи.

Это не означает, что каждое выступление должно охватывать одну лишь тему, излагать одну историю или двигаться в одном направлении без отклонений. Вовсе нет. Это всего лишь означает, что все элементы должны быть связаны.

Вот начало выступления оратора, который не думал о сквозной линии: *«Я хочу поделиться с вами опытом, полученным мной во время недавней поездки в Кейптаун, а также сделать несколько замечаний о жизни в пути...»*

Сравните это с другим началом: *«Во время моей недавней поездки в Кейптаун я узнал нечто новое о посторонних – когда им можно доверять, а когда категорически нельзя. Разрешите мне поделиться с вами двумя очень разными наблюдениями, которые...»*

Первое начало годится для ваших родственников. Второе же, где четко намечена сквозная линия, гораздо лучше увлечет слушателей в зале.

В качестве упражнения попробуйте сформулировать свою сквозную линию всего в 15 словах. Эти 15 слов должны быть наполнены глубоким содержанием. Недостаточно сформулировать свою цель так: «Я хочу вдохновить слушателей» или «Я хочу получить поддержку моей работы». Цель должна быть более конкретной. Какую именно идею вы хотите внушить слушателям? Что они вынесут из вашего выступления?

Важно, чтобы сквозная линия не была слишком предсказуемой или банальной – «о

важности упорства» или «четыре крупных проекта, над которыми я работал». Это слишком скучно. Вы способны на большее. Вот несколько примеров из самых популярных выступлений TED. Обратите внимание на элемент *неожиданности* в каждом из них.

- Расширение выбора делает нас менее счастливыми.
- Уязвимость нужно ценить, а не бежать от нее как от огня.
- Потенциал образования меняется, если сосредоточиться на удивительном (и забавном) творческом начале детей.
- С помощью языка тела можно притворяться до тех пор, пока это не станет твоей второй натурой.
- История вселенной за 18 минут покажет путь от хаоса к порядку.
- Ужасные флаги на улицах города раскрывают удивительные секреты дизайна.
- Лыжный поход к Южному полюсу был очень опасен, и теперь я по-другому отношусь к жизни.
- Давайте устроим тихую революцию – изменение мира для интровертов.
- Сочетание трех простых приемов создает поразительное шестое чувство.
- Онлайн-видеопрограммы гуманизируют и совершают революцию в образовании.

Барри Шварц, который выступал на первую тему, то есть рассуждал о парадоксе выбора, твердо убежден в важности сквозной линии.

Многие ораторы влюбляются в свои идеи, и им трудно представить, что людям, незнакомым с этими темами, они кажутся сложными. Важно представить только одну идею – и сделать это максимально тщательно и полно, насколько это возможно в отведенное время. Вы же не хотите, чтобы у ваших слушателей осталось расплывчатое представление о том, что вы им только что рассказывали?

Последнюю тему раскрывал реформатор образования Салман Хан. Он сказал мне:

Академия Хана делает массу интересных вещей, но говорить об этом было бы слишком эгоистично. Я хотел поделиться со слушателями чем-то большим, рассказать им о «мастерском образовании» и о гуманизации процесса обучения путем устранения лекций. Мой совет ораторам – выбирайте одну крупную идею, которая глобальнее вас самого и вашей организации, но в то же время опирайтесь на собственный опыт, чтобы ваши слова не показались пустыми разглагольствованиями.

Вовсе не обязательно выбирать столь же амбициозные темы для выступления. Но любую тему нужно подать под интересным углом. Вместо того чтобы рассуждать о важности упорства и настойчивости, попробуйте рассказать, почему упорство иногда *не* приносит успеха и что можно сделать в такой ситуации. Вместо того чтобы рассказывать о четырех своих крупных проектах, попробуйте ограничиться лишь тремя, между которыми существует неожиданная связь.

Робин Мерфи сделала именно это, выступая на конференции TED для женщин. Вот как она начала свое выступление:

Роботы первыми появляются в местах катастроф. Они работают рядом с людьми и помогают справиться с ужасными последствиями. Участие этих сложнейших машин облегчает последствия катастроф, спасает жизни и экономит деньги. Сегодня я хочу показать вам трех своих новых роботов, которые вам все это продемонстрируют.

Не в каждом выступлении необходимо так четко формулировать основную тему, как это сделала Робин. Мы увидим, что существуют и другие способы заинтересовать людей и позвать их с собой в путешествие. Но когда слушатели знают, к чему вы клоните, им

становится гораздо проще следовать за вами.

Давайте еще раз представим себе выступление как путешествие. Оратор отправляется туда вместе со слушателями, и ему отведена роль проводника. Но, если оратор хочет, чтобы слушатели пошли с ним, нужно намекнуть, куда он отправляется. Вы должны быть уверены, что каждый шаг будет приближать к заветной цели. Если использовать метафору путешествия, то *сквозная линия прокладывает путь для дальнейшего путешествия*. Сквозная линия гарантирует, что на пути не встретится непреодолимых препятствий и к концу монолога оратор и слушатели вместе окажутся у заветной цели.

Многие считают, что в выступлении им нужно просто рассказать о своей работе, описать свою организацию или изучаемую проблему. Это плохой план. Такое выступление скорее всего окажется несфокусированным и не вызовет желательного действия.

Помните, что сквозная линия – это не то же самое, что тема. Ваше приглашение может быть абсолютно четким: «Дорогая Мэри, мы хотим пригласить вас рассказать о разработанной вами новой технологии опреснения», «Дорогой Джон, не могли бы вы рассказать нам о каякинге в Казахстане?» Но даже если *тема* ясна, то *сквозную линию* все же следует продумать. Лекция о каякинге может иметь сквозную линию, основанную на выносливости, или на поведении группы, или на опасностях бурного течения горных рек. Сквозная линия выступления о технологии опреснения может сводиться к новаторству, глобальной проблеме пресной воды или к поразительному изяществу инженерного решения.

Как же продумать сквозную линию?

Во-первых, следует как можно лучше понять своих слушателей. Кто они? Насколько глубоки их знания? Каковы их ожидания? Что для них важно? О чем говорили другие ораторы до вас? Вы можете подарить идею только тем, кто готов ее воспринять. Если вы собираетесь рассказывать лондонским таксистам о достижениях цифровой экономики, то не стоит ли сначала узнать, что мобильное приложение Uber лишает их средств к существованию?

Но главное препятствие к выявлению сквозной линии очень точно определяется главной проблемой каждого оратора: *«Мне нужно столько сказать, но времени для этого слишком мало!»*

Мы постоянно слышим эту жалобу. Выступления TED ограничены 18 минутами. (Почему 18? Этого времени достаточно, чтобы привлечь внимание людей, в том числе и интернет-аудитории, и вполне достаточно, чтобы вас восприняли всерьез. И вполне достаточно, чтобы изложить все действительно важное.) Однако большинство ораторов привыкли выступать по 30–40 минут и даже дольше. Им очень трудно представить себе, что качественное выступление может уложиться в такое короткое время.

Не следует думать, что к короткому выступлению и готовиться можно недолго. Президента Вудро Вильсона однажды спросили, как долго он готовит свои речи. Он ответил:

Это зависит от продолжительности речи. Речь на 10 минут я готовлю не меньше двух недель. На получасовую речь уходит неделя. Если можно выступать сколько угодно, то можно вообще не готовиться. К этому я готов хоть сейчас.

Это напоминает мне знаменитую цитату, которую приписывают самым разным философам и писателям: «Если бы у меня было больше времени, то мое письмо получилось бы гораздо короче».

Давайте же признаем, что составить текст хорошего и короткого выступления нелегко. Но к этому делу можно подойти правильно, а можно и неправильно.

Неправильный подход

Неправильно будет пытаться втиснуть в текст своего выступления все, что кажется интересным, а потом сократить все идеи до минимума и сделать выступление короче. Самое

смешное, что это у вас вполне может получиться. Каждую тему из тех, что вы хотите осветить, можно изложить схематично. И работа сделана! Можно даже придумать сквозную линию, которая соединит эти схемы воедино. Вам покажется, что вы сделали все правильно и сможете высказать в отведенное время все необходимое.

Но сквозная линия, которая соединяет множество концепций, неэффективна. Это всего лишь грубая последовательность, в рамках которой вы будете в спешке излагать свои тезисы. Сами вы знаете всю подоплеку и суть излагаемого материала, поэтому даже такие схематичные намеки могут показаться вам вполне достаточными. Но слушателям, которые не знакомы с вашей работой, такое выступление покажется слишком сухим и поверхностным.

Воспользуйтесь простым уравнением: слишком много тем = слишком мало объяснений.

Чтобы сказать что-то интересное, вам нужно не пожалеть времени хотя бы на два действия:

- Нужно показать, почему это важно: на какой вопрос вы пытаетесь ответить, какую проблему решить, каким опытом поделиться?
- Оживите каждый пункт своего выступления реальными примерами, историями, фактами.

Так важные для вас идеи смогут укорениться в сознании слушателей. Проблема заключается в том, что на объяснение и приведение примеров требуется время. И тогда у вас остается единственный выход.

Правильный способ

Чтобы сделать свое выступление эффективным, вам нужно решительно порезать *список тем*, которые вы хотите осветить, и придумать нечто такое, что могло бы объединить оставшиеся. В ходе такого выступления вы расскажете меньше, но воздействие вашей речи будет гораздо сильнее.

Ричард Бах однажды сказал: «Великая книга – это сила вычеркнутых слов». Это в полной мере относится и к публичным выступлениям. Секрет успешного выступления часто кроется в том, от чего вы отказались. Чем меньше, тем больше.

Многие наши ораторы говорили нам, что именно в этом и заключался секрет их выступлений. Вот что сказала музыкант Аманда Палмер:

Я оказалась в ловушке собственного эго. Если мое выступление будет доступно многим людям, то я хочу, чтобы они знали, какой я хороший пианист! А еще я умею рисовать! И пишу фантастические стихи! И обладаю еще массой ДРУГИХ талантов! ЭТО МОЙ ШАНС! Но потом я взяла себя в руки. Единственный способ успешно выступить публично – это исключить свое эго и превратиться в механизм передачи идей. Помню, как однажды ужинала с постоянным участником TED-выступлений Николасом Негропonte. Я спросила, какой совет он может мне дать. И он сказал то, что мой наставник-буддист повторял годами: «Сократи пространство и ГОВОРИ МЕНЬШЕ».

Экономист Ник Маркс дает совет, который чаще всего получают начинающие писатели: «*Убивайте то, что вам дорого*. Нужно быть готовым к тому, чтобы НЕ говорить о том, что вам очень дорого и о чем хотелось бы сказать, но не является частью общего повествования. Это трудно, но очень важно».

Один из самых популярных ораторов TED госпожа Брене Браун тоже с трудом привыкала к жестким временным рамкам. Она рекомендует очень простую формулу: «Составьте план своего выступления. Потом обрежьте его наполовину. Пока будете оплакивать утраченную половину, отрежьте еще 50 процентов. Очень соблазнительно

думать о том, как много можно сказать за 18 минут. Для меня лучший вопрос таков: «Что можно *осмысленно* объяснить за 18 минут?»

То же самое относится к выступлениям любой продолжительности. Я хочу поделиться с вами личным опытом. Предположим, мне предстоит всего две минуты рассказывать о себе. Вот первый вариант:

Хотя я англичанин, но родился в Пакистане – мой отец был глазным хирургом и отправился туда с гуманитарной помощью. Мое детство прошло в Пакистане, Индии и Афганистане. В тринадцать лет меня отправили в интернат в Англию, а затем я поступил в Оксфорд, где получил диплом по философии, политологии и экономике. Я начал работать журналистом в Уэльсе, потом перебрался на пиратскую радиостанцию на Сейшелах и пару лет писал обзоры мировых новостей.

В Великобританию я вернулся в середине 80-х годов. Я влюбился в компьютеры и начал работать в компьютерных журналах. Это было отличное время для выпуска специальных журналов. Мое издательство на протяжении семи лет добивалось огромного успеха. Я продал свое дело и перебрался в США, где все начал с нуля.

К 2000 году в моей компании работало 2000 человек и мы издавали 150 журналов и сайтов. Но технологический пузырь должен был лопнуть, и, когда это произошло, моя компания рухнула. Кому нужны журналы, если есть Интернет? В конце 2001 года я оставил эту работу.

К счастью, у меня были деньги в некоммерческом фонде, и на них я купил TED – ежегодную конференцию в Калифорнии. И с того времени все мои силы отданы этому проекту.

А вот второй вариант:

Я хочу, чтобы вы вместе со мной оказались в студенческой комнате в Оксфордском университете в 1977 году. Вы открываете дверь и сразу же видите, что там никого нет.

Но подождите. В уголке на полу лежит какой-то парень. Он устался в потолок и лежит так уже больше полутора часов. Это я. Мне двадцать лет. Я думаю. Упорно и настойчиво. Я пытаюсь... пожалуйста, не смейтесь... я пытаюсь решить проблему свободы воли. Эта загадка веками увлекала мировых философов, но я считаю, что она мне по плечу.

Любой объективно посмотревший тогда на меня решил бы, что в этом парне причудливо сочетаются высокомерие, заблуждение, даже трудности общения и склонность к одиночеству – он явно предпочитает идеи людям.

Что я хочу сказать? Я – мечтатель. Меня всегда увлекала сила идей. И я твердо убежден, что именно внутренняя сосредоточенность помогла мне пережить взросление в интернатах Индии и Англии, вдали от родителей. Именно она придала мне уверенность, необходимую для создания медиакомпании. Да, именно мой внутренний мечтатель глубоко влюбился в TED.

Недавно я мечтал о революции в публичных выступлениях и о том, что могло бы привести к ней...

Какой вариант рассказывает обо мне больше? В первом гораздо больше фактов. Это точное и подробное резюме основных этапов моей жизни. Резюме в одном параграфе. Второй вариант касается лишь одного момента моей жизни. И все же, когда я провел этот опыт, люди сказали, что второй вариант гораздо интереснее и глубже.

Ограничены ли вы двумя минутами, 18 минутами или часом, отправная точка должна быть одной и той же: *вы должны сказать только то, что сможете осветить достаточно глубоко и убедительно.*

И тут вам на помощь придет концепция сквозной линии. Выбрав сквозную линию, вы

автоматически отфильтруете многое из того, что могли бы сказать. Проводя свой эксперимент, я думал: «*На какой стороне своей личности мне следует сосредоточиться более глубоко?*» Решение выделить склонность к мечтам позволило мне сосредоточиться на изучении философии в Оксфорде и отказаться от других интересов в жизни. Если бы я выбрал предпринимательство, глобальный подход и т. д., то было бы иначе.

Итак, сквозная линия требует, чтобы сначала вы определили идею, которую можно адекватно раскрыть в отведенное время. Затем нужно разработать структуру, чтобы каждый элемент выступления был каким-то образом связан с этой идеей.

От сквозной линии к структуре

Давайте на минуту остановимся на слове *структура*. Это важно. Разные выступления имеют различную структуру, пронизанную сквозной линией. Выступление может начаться со знакомства с проблемой, о которой будет говорить оратор, или с анекдота, иллюстрирующего эту проблему. Можно перейти к истории решения проблемы и привести два примера неудачи, а затем переходить к методу, предлагаемому оратором. Приведите одно важное и убедительное доказательство вашей идеи. А закончить можно тремя предложениями о ее будущем использовании.

Можно представить структуру такого выступления в виде дерева. Есть центральная сквозная линия, идущая вертикально. От нее отходят ветви, каждая из которых является ответвлением основного повествования: нижняя ветка – вступительный анекдот, две над ней – исторический раздел и примеры неудач, еще одна – предлагаемое решение и новые доказательства, три верхние – предложения на будущее.

Другое выступление может быть простым рассказом о пяти работах, связанных единой темой. Начать и закончить можно описанием проекта, над которым оратор работает в настоящее время. В такой структуре сквозная линия – это петля, соединяющая пять отдельных квадратов, каждый из которых представляет одну из ваших работ.

Самой большой популярностью в TED пользуются выступления сэра Кена Робинсона. Он сказал мне, что большинство его выступлений имеет очень простую структуру:

- А. Вступление – рассказ о том, что будет освещено в ходе выступления.
- Б. Контекст – почему это важно.
- В. Основные концепции.
- Г. Практическое применение.
- Д. Заключение.

Сэр Робинсон говорит: «Есть старая формула написания статей. В ней говорится, что хорошая статья должна отвечать на три вопроса: *Что? И что? И что теперь?* С выступлением все то же самое».

Конечно, привлекательность речей сэра Робинсона кроется не только в простоте их структуры. Ни он, ни я не советуем абсолютно всем пользоваться именно такой же. Важно найти структуру, которая будет наилучшим образом развивать вашу сквозную линию в отведенное время, и понять, как связаны с ней все элементы выступления.

Работа над трудными темами

Вы должны очень осторожно относиться к сквозной линии, если вам предстоит говорить на непростую тему. Ужасы кризиса беженцев. Рост заболеваемости диабетом. Гендерное насилие в Южной Америке. Многие из тех, кто говорит на эти темы, считают своим долгом донести информацию до огромного количества людей. Структура таких выступлений обычно сводится к перечислению фактов, которые показывают, насколько тяжела ситуация и почему нужно что-то сделать, чтобы ее исправить. И действительно бывают моменты, когда именно так и нужно выступать... если, конечно, вы уверены, что

ваши слушатели готовы и могут выдержать такой неприятный разговор.

Проблема заключается в том, что если слушатели уже побывали на нескольких подобных выступлениях, то они ощущают эмоциональную усталость и начинают отвлекаться. Сочувствия на всех не хватит. Если это произошло до вашего выступления, то ваши слова не возымеют никакого действия.

Как же с этим справиться? Во-первых, вы должны вспомнить, что ваше выступление связано не с *проблемой*, а с *идеей*.

Моя бывшая коллега Джун Коэн так сформулировала это различие:

Выступление о проблеме ведет к *морали*. Выступление об идее ведет к *пробуждению интереса*.

Выступление о проблеме выявляет *проблему*. Выступление об идее предлагает *решение*.

Выступление о проблеме говорит: «Ну разве это не *ужасно* ?» Выступление об идее говорит: «Ну разве это не *интересно* ?»

Гораздо проще увлечь аудиторию разгадкой интересной загадки, чем взываниями к совести и состраданию. Первый подход – это подарок. Второй – просьба.

Проверьте себя

Продумывая свою сквозную линию, ответьте на ряд простых вопросов.

- Важна ли для меня эта тема?
- Вызывает ли она любопытство?
- Хочет ли слушатель получить эти знания?
- Является ли мое выступление даром или просьбой?
- Свежа ли моя информация или она уже известна?
- Смогу ли я достаточно подробно объяснить свою тему в отведенное время и привести нужные примеры?
- Достаточно ли я знаю, чтобы мое выступление стоило затраченного на него слушателями времени?
- Достаточно ли у меня авторитета, чтобы говорить на эту тему?
- Как в 15 словах сформулировать тему моего выступления?
- Смогут ли эти 15 слов убедить людей, что им будет интересно меня слушать?

Специалист по публичным выступлениям Абигайль Тененбаум рекомендует проверять сквозную линию на человеке, который может быть типичным слушателем, и делать это не в письменной форме, а вербально. «Произнесение своего текста вслух позволяет оратору понять, что в его речи понятно, чего недостает и как можно исправить допущенные промахи».

Известный писатель Элизабет Гилберт тоже считает необходимым репетировать свое выступление перед типичным слушателем. Она поделилась со мной таким советом: «Выберите человека – настоящего, живого человека – и готовьте свое выступление так, словно будете выступать только перед ним. Выберите человека из другой сферы деятельности, но достаточно интеллигентного, любознательного, увлекающегося, вполне обычного. Этот человек должен вам нравиться, и тогда ваше выступление будет теплым и сердечным. Самое главное – обращаться к человеку, а не к демографической группе («Мое выступление обращено к компьютерщикам в возрасте от 22 до 38 лет»), потому что группа – это не человек. Если вы говорите с группой, то не сможете обратиться к человеку. Вам не нужно приходить к этому человеку и полгода репетировать свое выступление перед ним. Он может даже не знать, что вы это делаете. Просто выберите себе идеального слушателя, а потом постарайтесь написать текст, который поразит его в самое сердце, растрогает или увлечет – и доставит ему удовольствие».

Но самое важное, по мнению Гилберт, заключается в том, чтобы выбрать по-

настоящему важную для себя тему: «Говорите о том, что знаете. Говорите о том, что вы знаете и любите всем сердцем. Я хочу слышать, что по-настоящему вам дорого – а не о том, что вам кажется новым. Увлеките меня своей подлинной страстью, а не сиюминутным увлечением. Поверьте, так у вас обязательно получится меня заинтересовать».

Продумав сквозную линию, начинайте планировать, что можно к ней подключить. Выстраивать идеи можно разными способами. Следующие пять глав будут посвящены пяти основным средствам, которыми пользуются ораторы:

- Связь
- Повествование
- Объяснение
- Убеждение
- Откровение

Эти средства можно смешивать и сочетать. Некоторые выступления используют только одно средство. В других использованы несколько элементов. Есть и такие, где применены все пять (и чаще всего в том самом порядке). Но мы обсудим каждое из них по отдельности, потому что эти пять приемов серьезно отличаются друг от друга.

Полезные средства

5. Связь

Не забывайте о личном

Знания вложить в мозг невозможно. Их можно только внушить.

Прежде чем вы сможете внушить человеку какую-то идею, вам нужно получить его разрешение. Люди с большой осторожностью относятся к раскрытию собственного сознания перед незнакомцами – ведь это самая большая их драгоценность! Нужно найти способ преодолеть эту осторожность. И ваше поведение в этом процессе раскрывает вашу собственную личность.

Слушать выступление – это совсем не то же самое, что читать статью. Выступление – это не только слова. Совсем нет. Это общение с человеком, который их произносит. Чтобы слова возымели действие, необходима связь между людьми. Вы можете составить блестящий текст, сделать аудитории понятные разъяснения и поразить их острейшей логикой, но если вам не удастся установить контакт с залом, то ничего не выйдет. Даже если люди поймут (хоть на каком-то уровне) содержание вашего выступления, эта информация ляжет мертвым грузом в каком-нибудь ментальном архиве и вскоре будет забыта.

Люди не компьютеры. Они – социальные существа со всеми присущими им странностями и особенностями. Они изобрели оружие для защиты от опасных знаний, которые загрязняют восприятие мира, им свойственное. Что же это за оружие? Скептицизм, недоверие, неприятие, скука, непонимание.

Кстати, это оружие бесценно. Если бы ваш разум был открыт для всей окружающей его речи, ваша жизнь скоро превратилась бы в кошмар. «Кофе приводит к раку!», «Эти иностранцы просто отвратительны!», «Покупайте лучшие кухонные ножи!», «Я знаю, что тебе понравится, крошка...». Все, что мы видим или слышим, проходит процесс оценки, прежде чем превратиться в стимул к действию.

Поэтому основная задача оратора – найти способ обезоружить слушателя и установить с ним связь, основанную на доверии. И тогда слушатели сами – и с удовольствием – откроют вам полный доступ к своему сознанию.

Если милитаристские метафоры вам неприятны, давайте вернемся к идее путешествия. Вы зовете слушателей в свое путешествие и придумали блестящий маршрут, который

приведет всех вас в замечательное место. Но, прежде чем вы приведете туда людей, нужно соблазнить их самим процессом. Главная задача – встать на место слушателей и завоевать их сердца. Да, вы – проводник, которому нужно доверять. Без этого все предприятие провалится, еще не начавшись.

Нашим ораторам мы обеспечиваем доброжелательных, открытых слушателей. Но даже в такой ситуации ораторы, умеющие устанавливать связь с людьми, производят совершенно иное впечатление, чем те, кто бессознательно включает скептицизм, скуку или неприятие.

К счастью, есть способы, которые позволяют устанавливать эту жизненно важную связь. Вот пять полезных советов.

С самого начала устанавливайте визуальный контакт

Люди очень быстро формируют свое представление о других. Друг или враг. Нравится или не нравится. Умный или скучный. Уверенный или робкий. Признаки, на основе которых мы делаем эти мгновенные выводы, поразительно легковесны. Мы оцениваем людей по одежде. По походке или позе, по выражению лица. По сигналам языка тела, по уровню внимания.

Великие ораторы находят способы сразу же установить связь со слушателями. Эти способы могут быть очень простыми. Достаточно уверенно выйти на сцену, оглядеться, установить визуальный контакт с двумя-тремя слушателями и улыбнуться. Посмотрите первые несколько минут выступления Келли Макгонигал о проблеме стресса. «Хочу сразу кое в чем признаться. [*Пауза, поворот, опущенные руки, легкая улыбка.*] Но сначала я хочу, чтобы в чем-то признались ВЫ. [*Шаг вперед.*] В прошлом году [*обводит взглядом зал*] кто-то из вас наверняка испытывал легкий стресс. Поднимите руку, если это так. Есть такие? [*Загадочная улыбка, которая через несколько мгновений превращается в улыбку на миллион долларов.*]». Контакт с аудиторией полностью установлен.

Не все мы так естественны, расслаблены и красивы, как Келли. Но одно нам вполне доступно – мы можем установить визуальный контакт со слушателями и улыбаться. Такое поведение меняет все. Индийский художник Рагхава К. К. отлично умеет устанавливать визуальный контакт. Точно так же ведет себя аргентинская правозащитница Пиа Манчини. Стоит им лишь начать выступление, как вы тут же чувствуете себя их лучшим другом.

И тому есть объяснение. Люди развили в себе способность понимать других людей, глядя им в глаза. Мы подсознательно улавливаем мельчайшие движения глазных мышц на лице человека и используем их для оценки не только его чувств, но и для понимания того, можно ли ему доверять. (И пока мы проводим свою оценку, этот человек оценивает нас.)

Ученые установили, что при взгляде друг на друга в мозгу людей запускается зеркальная нейронная активность, которая приводит к повторению эмоционального состояния собеседника. Если я сияю улыбкой, то и вы в глубине души улыбнетесь. Совсем чуть-чуть. Но это очень важно. Если я нервничаю, то и вы ощутите определенную тревогу. Мы смотрим друг на друга, и наши умы начинают действовать синхронно.

Степень этой синхронности определяется тем, насколько мы инстинктивно доверяем друг другу. Как же укрепить это доверие? Лучший способ – улыбка. Простая человеческая улыбка. (Люди сразу чувствуют фальшь. Заметив фальшивую улыбку, они понимают, что ими пытаются манипулировать. Рон Гутман прочел в TED лекцию о внутренней силе улыбки. Не пожалейте семи с половиной минут, чтобы ее послушать.)

Визуальный контакт, подкрепленный легкой, теплой улыбкой, это удивительный прием, способный кардинально изменить настроение слушателей. (Печально, что иногда использованию этого приема мешает техника – освещение на сцене. Некоторые осветители так ярко выделяют ораторов, что те практически не видят слушателей. Заранее поговорите с организатором выступления. Если на сцене вы не чувствуете контакта со слушателями, попросите слегка усилить освещение в зале или приглушить на сцене.)

Наш главный совет ораторам в день выступления – постоянно поддерживать

визуальный контакт со слушателями. Будьте теплым. Будьте настоящим. Будьте собой. И тогда слушатели вас полюбят, проникнутся к вам доверием и по достоинству оценят вашу страсть.

Выходя на сцену, следует думать только об одном: как это здорово, что у вас появилась возможность поделиться своей страстью с людьми, сидящими в нескольких футах от вас. Не спешите начинать выступление. Выйдите на авансцену, выберите пару слушателей, посмотрите им в глаза, приветственно кивните и улыбнитесь. А затем действуйте по плану.

Не бойтесь показать свою уязвимость

Один из лучших способов обезоружить слушателей – сразу же показать свою уязвимость. Представьте крутого ковбоя, который входит в салон, широко распахнув жилет и показывая, что у него нет оружия. Всем сразу становится гораздо спокойнее.

На хьюстонской конференции TED Брене Браун говорила об уязвимости. Свое выступление она начала так:

Пару лет назад мне позвонили организаторы конференции, на которой я должна была выступить. Милая женщина сказала: «Я никак не могу определиться с тем, что написать о вас в нашем информационном листе». Я подумала: «А в чем проблема?» Моя собеседница продолжала: «Я видела ваше выступление и хотела назвать вас исследователем. Но я боюсь, что такое слово отпугнет слушателей. Никто не придет, подумав, что ваше выступление будет скучным и слишком наукообразным».

Вы ее уже любите.

Это очень убедительная логика. Если вы нервничаете, то можете использовать свое беспокойство к собственной пользе. Слушатели сразу же это почувствуют. И не думайте, что они проникнутся презрением. Напротив, они начнут за вас переживать. Заметив, что наши ораторы никак не могут справиться с нервозностью, мы обычно советуем им не скрывать своего состояния. Если вы чувствуете себя неловко, сделайте паузу, возьмите бутылку с водой, сделайте глоток и скажите о своих чувствах: «Минутку, пожалуйста... Понимаете, я немного нервничаю. Сейчас я возьму себя в руки». Почти всегда после таких слов раздаются теплые аплодисменты, а слушатели начинают искренне желать оратору успеха.

Уязвимость можно продемонстрировать на любом этапе выступления. Один из самых поразительных случаев на нашей сцене произошел, когда выступал нейрохирург и автор бестселлеров Шервин Нуланд. Он только что закончил книгу об электрошоковой терапии, применяемой для лечения тяжелых психических заболеваний. При таком лечении электроток подается прямо в мозг пациента. Шервин много знал, держался очень свободно, говорил интересно, хотя тема была пугающей. Но потом он остановился: «Почему я решил рассказать вам об этом прямо сейчас?» Он сказал, что хочет поделиться со слушателями тем, о чем никогда прежде не говорил и не писал. Наступила невероятная тишина.

«Причина в том... что я – человек, жизнь которого 30 лет назад была спасена двумя продолжительными курсами электрошоковой терапии». Нуланд рассказал слушателям тайную историю собственной тяжелой депрессии. Болезнь была настолько тяжелой, что врачи собирались прибегнуть к лоботомии. Но все же они рискнули испробовать электрошок. И после 20 процедур им удалось добиться успеха.

Пойдя на такую откровенность, Шервин Нуланд закончил выступление с потрясающей силой:

Я всегда чувствую себя притворщиком, потому что мои читатели не знают того, о чем я вам рассказал. Сегодня я решил сказать об этом, чтобы – как ни эгоистично это звучит – облегчить душу. Я хочу, чтобы вы знали: все эти книги написаны не сторонним наблюдателем. Но гораздо важнее другое: я вижу, что

многим из вас уже больше тридцати. Похоже, ваша карьера складывается прекрасно. Но с вами может случиться все что угодно. Ситуация меняется. Происходят несчастные случаи. Пробуждаются тяжелые воспоминания детства. Иногда мы сбиваемся с пути... И если уж я сумел выбраться на верный путь, то, поверьте, любой из вас сможет преодолеть любые трудности, которые возникнут в вашей жизни. Люди старшего возраста пережили тяжелые времена. Порой они теряли все, как это случилось со мной. А потом они начинали все сначала. Этим людям знакомо то, о чем я говорю. Я говорю о выздоровлении. Об искуплении. И о воскресении.

Это выступление следует увидеть всем. Шервин Нуланд умер в 2014 году, но его уязвимость и вдохновенность продолжают жить.

Готовность продемонстрировать свою ранимость – одно из самых эффективных средств в арсенале любого оратора. Но, как с любым мощным оружием, с ним нужно обращаться осторожно. Брене Браун не раз видела, как ораторы совершенно неправильно пользовались ее советом. Она говорила мне: «Фальшивая или насильственная демонстрация уязвимости вызывает у слушателей ощущение, что ими манипулируют, а это всегда вызывает враждебность по отношению к оратору и тому, о чем он говорит. Вы не должны демонстрировать чрезмерную откровенность. Формула очень проста: уязвимость без границ – это совсем не то. Это может быть чем угодно – от попытки искусственно стимулировать связь со слушателями до откровенной саморекламы. Но не уязвимость. И такое поведение не способствует установлению связи. Лучший способ – это искренне проанализировать свои намерения. Собираетесь ли вы поделиться своими чувствами, чтобы хорошо выступить, или вам нужно просто разобраться с собственными проблемами? Первое пойдет вам на пользу, второе напрочь убьет доверие слушателей».

Браун настоятельно рекомендует *не* делиться теми личными чувствами, с которыми вы сами еще до конца не разобрались.

«Нам нужно самим осмыслить свою историю, прежде чем делиться ею с другими. Только тогда она станет настоящим подарком. Делиться можно только в том случае, если исцеление и развитие личности оратора не зависит от реакции слушателей».

Истинная уязвимость – мощное средство. Чрезмерная откровенность – нет. Если у вас есть сомнения, попробуйте отрепетировать свое выступление перед честным другом.

Заставьте их смеяться – но не перегибайте палку!

Сосредоточиться на выступлении нелегко. Чувство юмора – прекрасный способ установления связи со слушателями. Если Софи Скотт права, то эволюционная цель смеха – это создание социальных связей. Когда вы смеетесь вместе с кем-то, то сразу ощущаете свою близость с этим человеком. Смех – фантастическое средство установления взаимосвязи.

Для многих великих ораторов смех стал супероружием. В 2015 году сэр Кен Робинсон рассказывал у нас, почему школам так тяжело развивать творческое начало. Это выступление имело 35 миллионов просмотров, а состоялось в последний день конференции. Сэр Робинсон начал так: «Здорово получилось, правда? Я просто поражен. Я ухожу». Слушатели засмеялись. И смех не прекращался до самого конца выступления. С первой минуты оратор нас очаровал. Юмор сгладил любое сопротивление, и люди слушали очень внимательно. Рассмешив слушателей в самом начале, вы словно говорите им: *«Поехали вместе, друзья. Это будет классно!»*

Смеющимся слушателям нравится оратор. И если им нравится оратор, то они гораздо более серьезно воспримут его слова. Смех снимает защиту, а у оратора появляется возможность установить со слушателями настоящую, крепкую связь.

У смеха есть и еще одно серьезное преимущество. Это мощный сигнал установленной связи. Моника Левински говорила мне, что, как только слушатели разразились смехом, она сразу же перестала нервничать. Смех – это сигнал не только оратору, но и всем, кто

находится в зале, и он говорит: *«Мы – группа, и оратор является ее частью»*. После этого все воспринимают сказанное с гораздо большим вниманием.

Некоторые весьма достойные ораторы тратят на установление связи довольно значительное время. Вспомним выступление сэра Робинсона. Первые 11 минут его выступления представляли собой ряд веселых историй, связанных с образованием, которые вроде бы не имели отношения к основной идее. Но они помогли оратору установить самую тесную связь со слушателями. Мы думали: *«Это ТАК весело. Никогда не думал, что образование может быть такой увлекательной темой. Вы – такой интересный человек... За вами можно пойти куда угодно»*. И когда сэр Кен посерьезнел и перешел к основной теме подавления творческого начала в школе, слушатели уже внимали каждому его слову.

То же относится к поразительному выступлению Брайана Стивенсона, в котором он говорил о несправедливости. Четверть отпущенного ему времени он посвятил истории, как бабушка уговаривала его никогда не пить. История была очень веселой, и мы все ощутили самую тесную связь с этим человеком.

Хочу сразу предостеречь: умение рассказывать длинные юмористические истории – это особый дар, и далеко не всем это удастся. Но если вы найдете короткий анекдот, который заставит людей улыбнуться, то он может определить успех всего вашего выступления.

Писатель-фантаст Роб Рейд предлагает совершенно иной тип юмора: сатиру. Он говорит очень серьезно. Он предложил слушателям трезвый анализ «математики авторского права». Но через минуту слушателям стало ясно, что на самом деле он высмеивает абсурдность законов об авторском праве, согласно которым одна незаконно записанная песня приравнивается к краже 150 тысяч долларов. В зале послышались смешки, которые переросли в настоящий смех.

Конечно, такой прием срабатывает не всегда. Один наш оратор, выступавший в TED несколько лет назад, считал, что истории о его бывшей жене очень забавны. Возможно, пара друзей, присутствовавших в зале, думали так же. Но остальным они показались несмешными и даже неприятными. Другой оратор пытался произносить каждую использованную в тексте цитату с акцентом, который, как ему казалось, был свойственен авторам данных слов. Может быть, это веселило его семью. Но на публичной сцене это выглядело ужасно. (Если вы не обладаете уникальным талантом, то я настоятельно рекомендую вам воздерживаться от имитации любых акцентов, кроме собственного!)

Тридцать лет назад ораторы использовали в выступлениях шутки на такие темы, как пол, раса и инвалидность. Ни в коем случае этого не делайте! Мир изменился.

Юмор – это настоящее искусство, и оно по плечу не каждому. Неэффективный юмор гораздо хуже, чем полное его отсутствие. Шутка, которую вы нашли в Интернете, может дорого вам обойтись. Многие анекдоты выглядят вульгарными, неуклюжими и некультурными. Вам нужны веселые, но при этом подлинные истории, которые связаны с вашей темой или опираются на искусное владение языком юмора.

Самый веселый человек в нашей команде – Том Рилли. Он на протяжении многих лет завершает наши конференции на веселой ноте. И вот какие советы он дает:

1. Рассказывайте анекдоты, которые связаны с темой вашего выступления. Юмор должен быть естественным, основанным на наблюдении за тем, что происходит вокруг вас. А затем вы можете несколько преувеличить эти наблюдения или переформатировать их.

2. Имейте наготове смешное замечание на случай, если забудете текст, возникнет какая-то неловкость или произойдет еще что-нибудь. Слушатели откликнутся и отнесутся к вам с симпатией.

3. Юмор должен присутствовать и в визуальных материалах. Юмор может быть основан на контрасте между тем, что вы говорите, и тем, что показываете. Возможностей посмеяться всегда очень много.

4. Используйте сатиру – говорите противоположное тому, что имеете в виду, а затем раскрывайте свое намерение. Но помните, что сделать это непросто.

5. Очень важен фактор времени. Если возникает смех, дайте ему утихнуть. Для того