

# 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**

ИДЕОЛОГ И КУРАТОР ТЕД

**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.
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 считать 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 выступить. 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 сотысячелетней 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 образования [Город Творцов](#). 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 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 «*a 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 высоколобого 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 меня [Город Творцов](#).

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, 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 поддерживали, 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 TED[Город\\_Творцов](#). 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.

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 вместе 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 возымеет 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 уставился 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 квадратиков, 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 Абилай 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 салун, 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 решился 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 удается. 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 слышались 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 чтобы сделать даже короткую паузу, нужна смелость. Нужно сделать это так, чтобы слушателям не показалось, что вы ожидаете аплодисментов.

6. Самое важное: если вы не обладаете чувством юмора, не пытайтесь острить. Сначала проверьте свои шутки на родных, друзьях или коллегах. Они смеются? Если нет, то измените шутку или откажитесь от нее.

Опасности (даже для тех, кто обладает прекрасным чувством юмора):

1. Неуместные замечания и грубость. Ни в коем случае! Вы же выступаете не в ночном клубе, верно?

2. Лимерики и другие комические стихи.

3. Каламбуры.

4. Сарказм.

5. Слишком длинные истории.

6. Шутки о религии, этнической и гендерной принадлежности, политике. Членам соответствующего сообщества это позволено, другим – категорически запрещено.

Все это может быть полезно в определенных обстоятельствах, но вы можете невольно кого-то обидеть или просто показаться несмешным. Если слушатели это почувствуют, вам будет трудно вернуть их симпатию и доверие.

Если вы собираетесь часто выступать публично, то попробуйте найти собственный эффективный стиль шуток. Если это не удастся, не впадайте в панику. Это дано не всем. Связь можно установить и другими способами.

### **Сдерживайте свое эго**

Будете ли вы доверять человеку, который думает только о себе? Ничто не может повредить оратору больше, чем откровенное хвастовство. Если такое случается... В общем, следите за собой с самого начала.

Я помню одного нашего оратора, который несколько лет назад начал выступление так: «Прежде чем я превратился в живой бренд...». Я сразу почувствовал, что добром это не кончится. Оратор действительно добился большого коммерческого успеха, и мы хотели, чтобы он нам об этом рассказал. Но его выступление стало единственным в истории TED, когда оратора прервали шиканьем. *Шиканьем!* Даже если вы – настоящий гений, потрясающий спортсмен и бесстрашный лидер, то предоставьте слушателям самим догадаться об этом.

Эту идею прекрасно высказал наш оратор Салман Хан:

Будьте собой. Худшие выступления – те, где человек пытается быть кем-то, кем он не является. Если вы от природы глуповаты, будьте глуповатым. Если вы эмоциональны, будьте эмоциональным. Единственное исключение – высокомерие и эгоцентризм. Если вам свойственны эти качества, вам следует притвориться кем-то другим.

Некоторые ораторы пользуются чувством юмора, чтобы сознательно придушить свое эго.

Выдающийся оратор Дэн Пинк, речь которого о мотивации имела 10 миллионов просмотров, вышел на сцену весьма уверенно и заговорил слишком громко. Но после нескольких фраз мы были им покорены. И вот что он сказал:

Мне нужно сразу же сделать признание. Лет 20 назад я сделал нечто такое, о чем сожалею, чем не могу гордиться. Я предпочел бы, чтобы никто об этом не узнал, но здесь считаю необходимым признаться. В конце 80-х годов из юношеского чувства противоречия я поступил на юридический факультет!

Блестяще! Мы сразу его полюбили!

Самоуничижение – если оно применено правильно – это прекрасная вещь.

Этим приемом умело владеет Тони Блэр. С помощью самоуничижения он вербует на свою сторону даже враждебно настроенную аудиторию. Однажды, еще до избрания премьер-министром, он начал рассказывать историю, которая, по его скромному признанию, могла заставить людей задуматься – способен ли он управлять страной. Он рассказал о поездке в Нидерланды. На официальном приеме он разговорился с хорошо одетой женщиной лет пятидесяти. Она спросила, как его зовут. «Тони Блэр». – «И чем вы занимаетесь?» – «Я возглавляю британскую Лейбористскую партию». Он спросил у дамы, как зовут ее. «Беатрикс», – ответила она. «И чем вы занимаетесь?» – *[Неловкая пауза.]* «Я королева». Другой оратор непременно подчеркнул бы, что его пригласили на прием, где была королева Нидерландов. Но тем самым он сразу же оттолкнул бы от себя слушателей. Сознательное самоуничижение помогло Блэру рассмешить слушателей и завоевать их симпатию и доверие.

Эго проявляется самыми разными способами, и порой оратор, который привык находиться в центре внимания, этого даже не замечает:

- Хвастовство связями и знакомствами.
- Истории, которые рассказаны только для того, чтобы покрасоваться.

- Похвальба собственными достижениями и успехами своей компании.
- Рассказ исключительно о себе, а не об идеях, которыми могут воспользоваться слушатели.

Я могу посоветовать вернуться к основам и вспомнить, что задача вашего выступления – это рассказ о полезной идее, а не самореклама. Но вы можете забыть об этом. Очень трудно воспринять все изнутри. Каждому лидеру нужен человек, на честность которого он может положиться. Вам нужен тот, кто не побоится вас огорчить, если это необходимо. Если вы гордитесь своими достижениями, то очень важно отрепетировать свое выступление перед доверенным человеком, а потом дать ему возможность сказать: «Все неплохо, но, честно говоря, ты слишком уж хочешь покрасоваться!»

## **Расскажите историю**

Истории настолько важны, что им будет посвящена целая следующая глава. Но одна из основных задач любой истории – это установление контакта с аудиторией.

Любовь к ним является у человека врожденной. Любые рассказы сразу же вызывают интерес, сочувствие, эмоции и доверие. Они прекрасно иллюстрируют контекст выступления и вызывают у слушателей интерес к теме.

Эффективные истории могут использоваться на любом этапе выступления. Это прекрасное начало. Прекрасная иллюстрация в середине. А иногда, хотя и не так часто, прекрасное завершение.

Эрнесто Серолли хотел рассказать нам об организации благотворительной помощи в Африке. Когда берешься за такую тяжелую тему, то всегда стоит для начала установить контакт со слушателями. И вот как это сделал Эрнесто.

Расскажу о нашем первом проекте... Мы, итальянцы, решили научить жителей Замбии выращивать овощи. Мы приехали с нашими итальянскими семенами на юг Замбии, в совершенно восхитительную долину в низовьях реки Замбези, и стали учить местных жителей выращивать итальянские помидоры и цукини

и... Разумеется, местным жителям это было совершенно неинтересно... Мы были поражены, что люди, которые жили в такой плодородной долине, не занимаются сельским хозяйством. Но, вместо того чтобы спрашивать у них, как они дошли до жизни такой, мы просто сказали: «Слава богу, что мы находимся здесь. Мы прибыли вовремя, чтобы спасти жителей Замбии от голода». Конечно же, в Африке все растет прекрасно. Мы вырастили великолепные помидоры... Мы сами не верили своим глазам. Мы говорили замбийцам: «Посмотрите, как легко у вас все выращивать!» Но когда помидоры созрели и покраснели, из реки вылезли двести гиппопотамов, которые все сожрали за одну ночь. И тогда мы сказали: «Боже мой, это же бегемоты!» А замбийцы ответили: «А вы что хотели? Вот поэтому мы и не занимаемся сельским хозяйством!»

Когда вы соединяете юмор, скромность и увлекательность в одну историю, то все шансы на вашей стороне.

Установлению личной связи способствуют истории о вас самих или о тех, кто вам близок. Искренне рассказанная история неудачи, неловкости, опасности или катастрофы часто заставляет слушателей из состояния равнодушного внимания переходить к глубокому сочувствию. Люди начинают ощущать ваши эмоции. Вы становитесь им небезразличны. Они начинают вас любить.

Но будьте осторожны. Некоторые истории могут показаться людям эмоциональной манипуляцией. Когда вы объясняете, как сумели превратить проблему в потрясающий успех, то тем самым можете отпугнуть людей. Когда вы в конце выступления достаете из кармана фотографию своего старшего сына и говорите, что у него смертельная болезнь, а вы хотели бы посвятить эту речь ему, то люди испытывают дискомфорт, а не симпатию.

Главный принцип здесь – искренность. Рассказывать историю нужно так, чтобы не изменять самому себе. Подумайте, рассказали бы вы эту историю своим старым друзьям? Если да, то как? Друзья сразу чувствуют фальшь. Слушатели тоже. Оставайтесь собой и не ошибетесь.

И этот совет можно отнести ко всей главе о связи. Иногда я называю эти предложения средствами или приемами. Очень важно,



чтобы они не были приемами. Они должны стать частью вашего искреннего желания установить связь со слушателями. Вы – человек. Ваши слушатели – люди. Постарайтесь увидеть в них друзей. И достучаться до них.

### **Ох уж эта политика!**

В завершение этой главы не могу не пожаловаться на главного врага общения. Я говорю о «племенном» мышлении. Идет ли речь о политике, религии или расе, люди, которые являются частью сообщества, в целом отвергающего идеи, которые вы хотите до них донести, – это, мягко говоря, самая сложная аудитория.

Вы не рассердились на меня за историю о Тони Блэре? Он долгие годы находился у власти, поддерживал войну в Ираке и отличился многим таким, из-за чего одно упоминание его имени вызывает стресс у многих людей. Они сочтут, что я слишком плохо выбрал пример. А на цель мою они вовсе не обратят внимания.

В политике такое случается. И в религии тоже. Некоторые взгляды настолько укоренились, что, если оратор им как-то угрожает, люди сразу переходят в другое состояние. Они уже не слушают доводов, а замыкаются и игнорируют его.

Это очень серьезная проблема. Одним из самых сложных публичных выступлений стало выступление Ала Гора в 2005 году, которое впоследствии превратилось в документальный фильм «Неудобная правда», посвященный глобальному климатическому кризису. Гор умело использовал все ораторские приемы: показывал интересные слайды, говорил очень логично, красноречиво, с чувством юмора и истинной страстью, высмеивал противоположные взгляды и даже рассказал трогательную личную историю о своей дочери. Когда он выступил на специальном мероприятии TED, его слова оказали сильное влияние на жизни многих участников. Некоторые люди решили отказаться от своей работы и посвятить себя решению проблем климата.

Но оставалась одна проблема. Ал Гор был политиком в стране, жестко разделенной на две части. И одна часть абсолютно не воспринимала никакой пропаганды другой стороны. Половина страны сочувствовала Гору, полностью приняла «Неудобную правду»

и решительно изменила свои взгляды. Другой половине все это было безразлично. Они просто не слышали Гора. Он был политиком, а значит, его слова не могут быть правдой. Спустя десять лет проблемы климата были политизированы, как и все остальное. Жаль, что наука стала испытательной площадкой для политических игр. (То же самое могло случиться, если бы какую-то глобальную проблему подняли республиканец Дик Чейни или консервативный чиновник Карл Роув.)

Наша политическая и религиозная нетерпимость – это настоящая трагедия современного мира. Когда люди не готовы и не хотят слушать, общения не выходит.

Если вы хотите достучаться до тех, кто радикально с вами не согласен, единственная возможность – это поставить себя на их место. Не используйте выражений, которые могут вызвать политическое неприятие. Попробуйте увидеть мир *их* глазами и расскажите об этом. Используйте все описанные в этой главе средства, чтобы установить связь со слушателями. Ведь в конце концов все мы – люди.

К счастью, чаще всего выступать публично приходится перед довольно доброжелательно настроенной публикой. Вы должны научиться устанавливать связь с людьми. И тогда выступление увенчается настоящим успехом.

## **6. Повествование**

***Непреодолимое очарование историй***

Истории делают нас теми, кто мы есть. Я говорю буквально. Находки археологов и открытия антропологов показывают, что человеческий разум развивался вместе с созданием историй.

Примерно миллион лет назад наши человекообразные предки начали учиться использовать огонь, и это оказало огромное влияние на их развитие. Да, огонь давал тепло. Он защищал от хищников. На нем можно было готовить пищу. Он способствовал развитию человеческого мозга. Но было кое-что еще.

Огонь стал новым магнитом для социального общения. Тепло и мерцающий свет привлекали людей после наступления темноты. Такое происходило во всех древних культурах охотников-собираателей на протяжении последних 300 тысяч лет.

И что же они делали, собираясь вместе? Похоже, что во многих культурах преобладала одна форма социального взаимодействия – рассказывание историй.

Антрополог Полли Висснер 40 лет изучала культуры собирателей и периодически записывала, кто и когда что сказал. В 2014 году она опубликовала статью, в которой показывала, насколько дневные собрания отличаются от собраний ночных. Дневные разговоры, даже в больших группах, были связаны с экономическими вопросами и сплетнями из жизни социума. По ночам настроение менялось. Ночь была временем песен, танцев, ритуалов. Но больше всего времени отводилось рассказыванию историй. Они проникали в души и сердца людей. Это были истории о далеких местах. О людях живых и мертвых. О близком и далеком. Истории веселые, напряженные и невероятные, рассказанные мужчинами и женщинами. Чаще всего лучшими рассказчиками были старейшины. Иногда они были уже слепы, но их почитали за невероятные способности рассказчиков.

Профессор Висснер объяснила мне, что эти истории играли важнейшую роль в развитии воображения и мечтаний, в деле понимания других людей. Истории позволяли человеческому разуму изучать огромные социальные сети и строить воображаемые сообщества, выходящие за рамки их местной социальной группы. Они повышали социальный статус хороших рассказчиков, а для слушателей становились стимулом к действию. (Внимательный слушатель, к примеру, мог узнать, как избежать серьезных

опасностей, описываемых в какой-то истории.) Таким образом, рассказы и внимание им способствовали человеческой эволюции и менялись вместе с развитием человека.

Но мы не просто любим слушать истории. Они помогают формировать работу нашего разума и восприятие информации.

Сила историй сохранилась и до наших дней, доказательством чего служат миллиардные затраты на создание романов, фильмов и телепрограмм.

И неудивительно, что многие лучшие выступления в рамках TED основывались на рассказах. Можно не пускаться в сложные объяснения и не искать невероятные аргументы. Можно положиться на историю. Обычно такой рассказ имеет простую линейную структуру, за которой легко следовать. Нужно только отдаться на волю оратора и пуститься с ним в путешествие, шаг за шагом. Благодаря нашей долгой практике сидения вокруг костра наш разум с готовностью отправляется в такой путь.

Естественная часть слушания – это переживание опыта персонажей. Мы погружаемся в их мысли и эмоции. Мы почти физически ощущаем то же, что и они. Если герой истории переживает стресс, восторг или испуг, то те же чувства испытываем и мы. И мы волнуемся за исход. Наше внимание приковано к рассказу.

Каковы же элементы хорошей истории? Классическая формула такова: герой, который на пути к своей цели сталкивается с неожиданным препятствием и переживает кризис. Герой пытается преодолеть препятствие, что ведет к кульминации и, наконец, к разрядке. (Конечно, все не так прямолинейно: в истории могут быть побочные сюжеты и неожиданные повороты сюжета основного.)

Когда вам предстоит рассказывать историю со сцены, не забудьте о четырех ключевых моментах:

- Героем истории должен быть человек, которому слушатели могут сочувствовать.
- В истории должна быть напряженность – любопытство, социальная интрига или реальная опасность.
- Количество деталей должно быть соответственным. Если их будет слишком мало, история получится мертвой. Если их будет слишком много, то слушатели перестанут следить за сюжетом.

- Любой рассказ должен иметь удовлетворительную развязку – смешную, трогательную или значимую.

Конечно, главную роль здесь играет исполнение, поэтому следует серьезно поработать над своими рассказами. Очень часто, особенно когда дело касается историй из нашей жизни, мы придаем чрезмерное значение деталям, которые важны для нас, но широкой аудитории знать их просто не нужно. А порой мы забываем нечто важное, без чего рассказ вовсе теряет смысл.

Вот отличная история:

Однажды, когда мне было восемь лет, отец взял меня на рыбалку. Мы сидели в маленькой лодке, в пяти милях от берега, и вдруг началась страшная буря. Отец надел на меня спасательный жилет и шепнул на ухо: «Ты веришь мне, сынок?» Я кивнул. Он выбросил меня за борт! [Пауза.] Я не шучу! Он просто выбросил меня в море! Я наглотался воды и с трудом выбрался на поверхность, хватая ртом воздух. Было страшно холодно. Поднялись огромные волны. Просто чудовищные. А потом... Отец нырнул за мной! Мы в ужасе смотрели, как наша маленькая лодка переворачивается и тонет. Но отец все это время держал меня и говорил, что все будет в порядке. Через 15 минут прилетел вертолет береговой охраны. Оказалось, что, когда отец почувствовал, что лодка вот-вот затонет, он успел передать наши точные координаты. Он решил, что лучше выбросить меня в открытое море, чем подвергать риску утонуть вместе с лодкой. Так я понял истинный смысл слова «доверие».

А вот как эту историю рассказывать не надо:

Доверию я научился у моего отца, когда мне было восемь лет. Мы с ним попали в страшный шторм, когда отправились ловить макрель. Мы не успели поймать ни одной рыбы, как началась буря. Отец знал, что лодка может утонуть – это была надувная лодка «Сатурн», довольно прочная, но однажды мы уже прокололи ее, и отец думал, что такое может повториться. Как бы то ни было, шторм был слишком силен для надувной лодки, и она уже дала течь. Отец вызвал спасательную службу береговой охраны, которая в те времена работала постоянно и круглосуточно, не как

сейчас. Он сообщил им наши координаты, а затем, чтобы мы не потонули вместе с лодкой, надел на меня спасательный жилет и выбросил меня за борт, а потом прыгнул сам. Мы стали ждать береговую охрану. И через 15 минут прилетел вертолет – по-моему, это был «МН-60» Сикорского. Так мы были спасены.

В первой истории есть герой, за которого слушатель переживает, есть драма, которая кажется неразрешимой, но все же благополучно разрешается. Второй вариант не обладает никакими достоинствами. Драматизма в нем нет, потому что намерения отца раскрываются слишком рано. Оратор не пытается поделиться со слушателями реальным опытом ребенка. В истории слишком много деталей, которые неинтересны большинству слушателей, а леденящие кровь подробности, например, гигантские волны, опущены. Хуже того, во втором варианте нет ключевой строки, на которой строится вся история: «Ты [веришь] мне, сынок?» Если собираетесь рассказывать историю, убедитесь, что понимаете, *зачем* это нужно. Постарайтесь убрать все детали, которые не служат раскрытию вашего замысла, но в то же время оставьте их ровно столько, чтобы люди смогли живо представить себе происходящее.

Лучшие выступления часто строятся вокруг всего одной истории. Такая структура дает оратору серьезные преимущества:

- Легко следить за сквозной линией (это сюжетная линия истории).
- Если история увлекательна, она вызовет живую реакцию слушателей.
- Если это личная история, вы сможете вызвать сочувствие к тому, что для вас важно.
- Легко вспомнить, о чем нужно говорить, потому что структура рассказа линейна, а мозг человека без труда вспоминает одно событие за другим.

Многие ораторы используют публичные выступления просто для того, чтобы рассказать собственную историю. Это самый простой и удобный тип выступления. Он очень комфортен. Вы *знаете* свою историю. Вы знаете о ней гораздо больше, чем кто-либо из слушателей.

Если ваше путешествие было замечательным и связанным с повествованием, то такой тип выступления, как правило, ведет к успеху.

Но здесь тоже есть своя хитрость. Помните, что ваша цель – давать. Личные истории порой ничего не сообщают слушателям. Они могут быть увлекательными, интересными или тешащими эго оратора. Но не следует думать, что они могут автоматически дать слушателям то, что им необходимо: глубокие прозрения, информацию к размышлению и действию, перспективу, контекст, надежду.

И это очень печально. Одна из главных причин, по которым мы отклоняем заявки на выступления, заключается в том, что нам предлагают набор анекдотов без основной идеи, которая скрепляет все повествование. Это так грустно – ведь подобные предложения мы получаем от замечательных, интересных людей. Но без главной идеи возможность оказывается упущенной.

Главное, что необходимо хорошему оратору, это умение искусно редактировать свое выступление, чтобы связать воедино критические моменты – и тогда слушатель сможет понять их смысл и извлечь пользу. Без этого, даже если ваш жизненный опыт был невероятно богатым, выступление может оказаться пустым и бессмысленным. Но если ваш жизненный путь откроет слушателям то, чему вы научились, если каждый свой шаг вы будете описывать скромно и честно, не боясь показать свою уязвимость, то слушатели с радостью последуют за вами.

Если вы собираетесь рассказывать собственную историю, нужно помнить еще один важный момент. *История должна быть правдивой.* Это кажется очевидным, но ораторы часто поддаются соблазну преувеличить и даже выдумать какие-то события. Поскольку история может оказать сильное воздействие на слушателей, ораторы хотят показать себя или свои организации в самом выгодном свете. И для этого они порой переходят черту, называемую *правдой*. Но это вернейший способ погубить свою репутацию. Когда вы выступаете публично, на вас устремлены тысячи глаз. Если хотя бы один человек заметит ваши преувеличения или вымысел, вы окажетесь в очень тяжелом положении. И риск не стоит того.



Когда вы рассказываете правдивую историю, желая, чтобы она пошла слушателям на пользу, то тем самым делаете им огромный подарок.

Психолог Элеонора Лонгден решила публично рассказать о том, как еще в университете она начала слышать внутренние голоса, из-за чего ей поставили диагноз «шизофрения», поместили в психиатрическую больницу и чуть не довели до самоубийства. История потрясающая, но Элеонора сумела построить ее так, что слушатели совершенно по-иному взглянули на вопросы шизофрении, психических болезней вообще и нашего отношения к ним.

Нет ничего более важного и достойного, чем помочь процессу исцеления другого человека: стать свидетелем, протянуть руку, разделить груз страдания и дать надежду на выздоровление. Те, кто пережил страдание и неприятие, понимают, что мы не можем всю жизнь провести под грузом тех катастроф, что произошли с нами. Мы уникальны. Мы незаменимы. То, что живет в нас, никогда не сможет быть забрано и искажено. Свет никогда не угаснет.

Путешественник Бен Сондерс отправился в путешествие на Южный полюс, которое едва не стоило ему жизни. Он прекрасный рассказчик. Свое выступление он иллюстрировал великолепными фотографиями. Когда его выступление уже приближалось к концу, мы полагали, что он, как это делают многие путешественники, призовет нас выбраться из своей скорлупы и открыть свое подлинное «я», с какими бы трудностями мы ни столкнулись на этом пути. Но Бен нас удивил. Он рассказал о тяжелых моментах, пережитых им во время этого путешествия, и сказал, что цель, о которой он мечтал много лет, оказалась не такой прекрасной, как сам путь. Каков же вывод? Не связывайте свое счастье с будущим.

Если мы не сможем чувствовать себя счастливыми здесь и сейчас, в нашем путешествии, среди тех проблем и радостей, которые нас постоянно окружают, среди открытых возможностей, незаконченных дел и надежд на лучшее, то счастье для нас будет недоступным.

Писатель Эндрю Соломон рассказывал о своих страданиях в детстве, еще до того, как он осознал свою сексуальную ориентацию.

Его выступление стало потрясающим рассказом об идентичности, способным дать урок любому слушателю.

Всегда есть кто-то, кто хочет лишить нас человечности, но есть истории, которые нам эту человечность возвращают. Если мы будем жить ярко, то сможем преодолеть ненависть и сделать жизнь всех людей более глубокой и счастливой.

Великолепное выступление сэра Кена Робинсона о важности творческого начала в детях тоже основывалось на истории. Он рассказал нам о докторе, который еще в 30-е годы понял, что его пациентка, маленькая девочка, плохо успевает в школе из-за страстной любви к танцам. Он не стал ее лечить, а уговорил родителей отдать ее в школу танцев. Этой девочкой была Джиллиан Линн, знаменитый хореограф Эндрю Ллойда Уэббера. Сэр Кен Робинсон рассказал эту историю в своем неподражаемом стиле. И она стала трогательной иллюстрацией важной роли, которую школа может сыграть в развитии творческого начала. Эта часть выступления превратила веселье во вдохновение.

## **Сила притчи**

Некоторые истории сознательно построены как метафоры. Их мы называем *притчами*.

Традиционно притчей называют историю, из которой можно извлечь моральный или духовный урок. Это средство на протяжении веков с большим успехом использовали религиозные наставники. Думаю, вы согласитесь, что история Иисуса собрала бы еще больше просмотров, чем жизнь сэра Кена. Но мы можем расширить смысл этого слова и назвать так любую историю, которая несет в себе силу метафоры.

Профессор-юрист Лоуренс Лессиг – блестящий мастер притч. Он пришел в TED в 2013 году, чтобы рассказать, как политический процесс в Америке все больше и больше переходит на службу к большим деньгам. Он предложил нам представить дурацкую страну Лестерленд, где голосовать могут лишь те, кто носит фамилию Лестер. Это было бы ужасно. Но потом он указал на то, что в США количество людей с фамилией Лестер примерно равно количеству тех, кто финансирует политические партии. А члены конгресса

определяют приоритеты своей деятельности в соответствии с интересами таких людей. И получается, что важны взгляды и голоса лишь тех, кто располагает большими деньгами. В этом смысле все мы живем в Лестерленде.

Любит притчи и писатель Малькольм Гладвелл. Привлекательность такой формы доказывается огромными тиражами его книг и большим количеством просмотров его выступлений в TED. Самой большой популярностью – верите вы или нет – пользуется его выступление, в котором он рассказывал о развитии новых видов соусов к спагетти. Он использовал эту метафору и показал, что разные люди хотят разных вещей, но часто не умеют рассказать о своих желаниях, пока не найдется тот, кто сумеет задать им нужные вопросы.

В каждом из этих выступлений замечательно то, что ораторы умело извлекают из истории смысл. Не нужно оскорблять интеллект слушателей, насильно подводя их к выводу, который они должны извлечь из рассказанной вами истории. Но нужно быть абсолютно уверенным, что слушатели сами смогут это сделать. И для этого нужно хорошо знать свою аудиторию. Притча может хорошо сработать со слушателями, которые уже знают вашу область деятельности, а для тех, кто с ней не знаком, может потребоваться иной, более доступный подход. Важно проверить свой материал на человеке, который знает аудиторию. И тогда вы сможете понять, достаточно ли доступным будет ваше выступление и не покажется ли оно кому-нибудь неуклюже-навязчивым.

Притчи связаны и с другим риском. Иногда аналогия просто оказывается неподходящей. Она может не просветить, а запутать и увести не в том направлении. Можно потратить слишком много времени на рассказ и не сделать необходимых выводов. Но при умелом использовании притча может развлечь слушателей, дать им необходимую информацию и вдохновить.

Истории выполняют и еще одну важную функцию – объяснения. Для этой цели они используются не в качестве основы, а для поддержки. Обычно они представляют собой короткие вставки, призванные проиллюстрировать или подкрепить идею. О таком использовании историй мы поговорим в следующей главе.

А пока запомните вот что: истории всегда находят глубокий отклик в сердцах людей. Если ваше выступление будет историей или циклом рассказов, вы можете значительно усилить свою связь со слушателями. Но, пожалуйста, не забывайте: история должна иметь глубокий смысл.

## **7. Объяснение**

***Как объяснить сложные идеи***

Когда гарвардский психолог Дэниел Гилберт пришел в TED, перед ним стояла сложная задача. В коротком выступлении ему предстояло объяснить слушателям непростую концепцию «синтезированного счастья» и рассказать, почему такое состояние заставляет нас делать крайне неточные предсказания о собственном будущем.

Давайте же обсудим, как он это сделал. Вот как он начал:

Когда у вас есть 21 минута для выступления, то два миллиона лет могут показаться весьма продолжительным временем.

Вступительная фраза показала нам, где мы находимся, но затем оратор мгновенно создал интригу:

Но для эволюции два миллиона лет – это ничто. Однако за два миллиона лет человеческий мозг утроил свою массу. У нашего предка *Homo habilis* мозг весил фунт с четвертью. Сегодня же у каждого из нас между ушами находится могучий орган в три фунта весом. Почему же природа захотела наделить каждого из нас таким большим мозгом?

Вам стало интересно? Это первый шаг к успешному объяснению. Как только мозг заинтригован, он тут же открывается для информации. Он *хочет* получить новые идеи.

Гилберт продолжил заинтриговывать слушателей:

Выяснилось, что, когда масса мозга утраивается, объем его не становится в три раза больше. В мозгу образуются новые структуры. Одна из главных причин того, что мы обладаем таким большим мозгом, заключается в том, что у нас появилась новая часть, называемая... фронтальной корой головного мозга. Что же такого делает фронтальная кора головного мозга для человека, что оправдывает полную архитектурную перестройку человеческого черепа за крайне короткий эволюционный период?

Продолжая будить любопытство слушателей, Гилберт перешел к первой концепции, на которую собирался опираться, – он заговорил о *фронтальной коре головного мозга*.

Одна из главных функций фронтальной коры заключается в том, что она – симулятор опыта. Пилоты тренируются на симуляторах полета, чтобы в реальной ситуации не совершить ошибки. Люди обладают уникальным механизмом адаптации – они могут прожить определенный опыт мысленно, прежде чем

осуществить его в реальной жизни. На такой трюк не был способен никто из наших предков. И ни одно другое животное не обладает такой способностью. Это великолепный адаптационный механизм. Он стоит в одном ряду с появлением противопоставленного большого пальца, прямохождения и речи. Все это вместе позволило нашему виду слезть с деревьев и отправиться в супермаркет.

Пошутив, Гилберт подвел слушателей к еще одной интересной и новой концепции: *симулятор опыта*. Это ключевой строительный блок. Для знакомства с ним оратор использовал простую метафору – симулятор полета. Мы уже знаем, что это такое, поэтому можем представить себе, каким должен быть симулятор опыта. Но, может быть, пример сделает это еще более понятным? Да, это так:

У компании «Бен и Джерри» нет мороженого со вкусом жареной печенки с луком. И не потому, что они сделали такое мороженое, попробовали и решили, что это гадость. Просто мы можем симулировать подобный вкус, не вставая с кресла, и понять, что это гадость, даже не изготавливая такое мороженое.

Простейший пример симулятора в действии – и вот вы уже все поняли. Но оратор неожиданно делает интригующий поворот:

Давайте посмотрим, как работают наши симуляторы опыта. Прежде чем я перейду к следующей части своего выступления, давайте проведем экспресс-диагностику. Попробуйте поразмышлять над двумя разными вариантами будущего. Вы можете попытаться представить себе их, а потом расскажете мне, какое вам больше нравится. Первый вариант – выигрыш в лотерею. Второй – полный паралич.

Слушатели рассмеялись, но довольно нервно. Никто не понимал, что будет дальше. А дальше последовал удивительный слайд. Гилберт показал нам статистические данные, которые показывали, что через год после выигрыша в лотерею или полного паралича люди ощущают себя *одинаково счастливыми*. Что? Это просто невозможно! Новая концепция симулятора опыта неожиданно ставит вас в совершенно неожиданную ситуацию. Вы поражены. Факты, которые вам привели, не имеют смысла. Вы ощущаете *когнитивный диссонанс*, и ваш разум требует объяснений.

И Гилберт предложил слушателям еще одну новую концепцию:

Исследования, проведенные в моей лаборатории... показали нечто совершенно удивительное. Мы назвали это явление уклоном воздействия. Оно заключается в том, что симулятор работает так, чтобы заставить вас поверить в то... что многие исходы сильнее различаются между собой, чем они различаются на самом деле.

Дав нам термин – *уклон воздействия*, оратор сделал свою информацию более достоверной. Но наше любопытство стало еще более острым. Мы хотим разрешить возникший диссонанс. Неужели мы действительно можем настолько неправильно оценивать уровень собственного счастья? Гилберт удовлетворил любопытство слушателей, рассказав им об основной своей идее.

Наши исследования показали, что победа или проигрыш на выборах, обретение или потеря романтического партнера, получение или неполучение повышения, сдача или провал на экзаменах в колледже и другие подобные события оказывают гораздо меньшее воздействие на человека, чем он ожидает. Это воздействие оказывается менее сильным и длится не так долго, как мы думаем. Недавно мы изучали действие на людей серьезных жизненных травм. Выяснилось, что если травма была получена более трех месяцев назад, то, за редким исключением, она не оказывает влияния на уровень счастья.

Почему? Потому что счастье можно синтезировать!.. Люди обладают неким механизмом, который можно назвать психологической иммунной системой. Это система когнитивных процессов, преимущественно бессознательных, которая помогает нам менять представление о мире таким образом, чтобы можно было лучше почувствовать себя в том мире, в каком мы оказались.

Вот так оратор объяснил нам идею *синтетического счастья*. Она основывается на концепциях *фронтальной коры головного мозга*, *симулятора опыта* и *уклона воздействия*. Вы уже знаете, что такое иммунная система, поэтому понять концепцию *психологической иммунной системы* несложно. Эта идея подается оратором не за один шаг, но постепенно, а метафоры направляют процесс мышления слушателей и показывают, как нужно соединить фрагменты между собой.



Но, возможно, мы все еще не поверили оратору. И Гилберт показывает, что он не шутит, на нескольких примерах работы психологической иммунной системы человека:

- Разочарованный политик, который благодарен судьбе за проигрыш на выборах.
- Несправедливо обвиненный, который называет свои 37 лет в тюрьме «потрясающим опытом».
- И Пит Бест, не сумевший стать постоянным ударником Ливерпульской четверки. Он искренне признался: «Я гораздо счастливее, чем был бы, попади я в «Битлз».

Эти примеры действительно доказывают точку зрения оратора. Гилберт показал, что подобное явление можно наблюдать повсюду. И мы можем вести более мудрую и счастливую жизнь, если усвоим его идею. Действительно, зачем гнаться за счастьем, если мы способны сами сделать себя счастливыми тем, что у нас уже есть?

Итак, мы уже узнали достаточно, чтобы выявить ключевые элементы искусного объяснения. Давайте же все повторим:

**Шаг 1. Оратор начал с текущего состояния.** Причем и буквально: «Когда у вас есть 21 минута для выступления...», и концептуально, не делая пугающих предположений о познаниях слушателей в области психологии или неврологии.

**Шаг 2. Он разжег пламя, называемое любопытством.** Любопытство заставляет людей задаваться вопросами «почему?» и «как?». Возникает ощущение, что что-то неправильно. Возникает когнитивный диссонанс, который должен быть разрешен. Это происходит в самом начале, а затем диссонанс разрешается самым неожиданным образом посредством вопроса о паралитиках и победителях лотереи.

**Шаг 3. Оратор приводит концепции – одну за другой.** Понять основную идею невозможно, не познакомившись сначала с частями, на которых она основывается. В данном случае это концепции фронтальной коры, симулятора опыта и уклона воздействия.

**Шаг 4. Оратор использует метафоры.** Он использует метафоры симулятора полета и психологической иммунной

системы, и слушателям становится понятно, о чем он говорит. Чтобы объяснение было исчерпывающим и увлекательным, в нем следует использовать необычные факты, связанные с *существующей* у человека моделью мира. Метафоры и аналогии – это ключевые средства. Они помогают сформировать объяснение, пока все его части окончательно не встанут на место.

**Шаг 5. Оратор использует примеры.** Короткие истории, как история Пита Беста, помогают закрепить объяснение. Они словно говорят нашему мозгу: *«Ты думаешь, что понял эту идею? Тогда примени ее к этим фактам. Если все получится, ты сможешь идею принять»*.

В конце этого объяснения ментальная модель мира слушателей изменяется. Она становится более богатой, глубокой и истинной и более точно отражает реальность.

Объяснение – это процесс, который сознательно добавляет новый элемент в ментальную модель слушателя или реорганизует существующие элементы более эффективным образом. Если, как я предположил, цель эффективного выступления заключается в том, чтобы внедрить некую идею в сознание слушателя, то объяснение – это важнейшее средство достижения такой цели.

Многие лучшие выступления TED оказались настолько хороши именно благодаря искусным объяснениям. Дар этих выступлений можно назвать одним прекрасным словом: *понимание*. Понимание можно назвать изменением представления о мире, чтобы оно лучше отражало реальность.

Разные науки – от неврологии до психологии и педагогики – показывают, что понимание происходит именно так. Оно основывается на иерархии, где каждый слой поддерживает элементы, составляющие слой следующий. Мы начинаем с того, что знаем, и постепенно добавляем новую информацию, фрагмент за фрагментом, причем каждый следующий использует все, что мы уже поняли, и опирается на метафоры и примеры. Метафоры открывают нам «форму» новой концепции, чтобы мозг понял, как поместить ее на нужное место. Без такого формирования идеи просто не встанут на место. Ключевой элемент планирования выступления – поиск

верного баланса между концепциями, которые вы собираетесь представить слушателям, и примерами и метафорами, которые помогут сделать их понятными.

Лексикограф Эрин Маккин предложила нам такой прекрасный пример силы метафоры:

Если вам предстоит прочесть лекцию о языке программирования JavaScript перед обычной аудиторией, вы можете объяснить, что чаще всего люди представляют себе компьютерную программу как набор инструкций, выполняемых одна за другой. Но в JavaScript инструкции могут быть асинхронными, то есть нельзя быть уверенным в том, что строка пять будет исполняться после строки четыре. Представьте, что вы одеваетесь утром и можете надеть ботинки прежде, чем наденете джинсы (или джинсы прежде, чем трусы)! В JavaScript это возможно.

Очень простая метафора, и вдруг – *клик!* – все стало понятно.

Если основная задача вашего выступления – объяснение сложной новой идеи, то полезно будет спросить: а что, по вашему мнению, слушатели уже знают? Какая тема может стать связующей? Какие метафоры и примеры можно будет использовать, чтобы раскрыть эти идеи?

## **Проклятие знания**

К сожалению, все не так просто. Мы все страдаем от когнитивного диссонанса, для которого экономист Робин Хогарт предложил отличный термин – «проклятие знания». Нам трудно вспомнить, каково это – *не* знать чего-то такого, что мы уже хорошо знаем. Физик живет и дышит элементарными частицами. Ему кажется – все вокруг понимают, что такое кварки. Недавно я был поражен, услышав от талантливого молодого писателя на коктейльной вечеринке: «Вот вы говорите «естественный отбор». А что именно вы имеете в виду?» Я думал, что любой, кто когда-либо учился в школе, понимает основные идеи эволюции. Я ошибался.

В книге «Чувство стиля: Руководство по писательскому мастерству для мыслящего человека XXI века» Стивен Пинкер пишет, что хорошему писателю жизненно необходимо преодолеть проклятие

знания. Если это справедливо для писателей, книги которых читатели могут перечитать несколько раз и разобраться во всех неясностях, то к публичным выступлениям это относится в еще большей степени. Пинкер считает недостаточным всего лишь осознать эту проблему. Вы должны показать свои черновики друзьям и коллегам и попросить их быть безжалостно честными. Вам нужно выявить все, что может быть непонятным. То же самое относится к публичным выступлениям, особенно если задача оратора – объяснить что-то сложное. Покажите черновик своего выступления друзьям и коллегам. Потом попробуйте выступить перед небольшой аудиторией. Задайтесь вопросами: *А в этом есть смысл? Не запутываю ли я слушателей?*

Меня всегда восхищала способность Пинкера объяснять сложные трюки нашего разума. Я попросил его осветить мне эту тему более подробно. Он сказал, что для полного понимания нужно показать слушателям всю *иерархическую структуру* идеи.

Крупное открытие когнитивной психологии заключается в том, что долгосрочная память зависит от когерентной иерархической организации содержания – блоки внутри блоков внутри блоков. Оратору приходится использовать исключительно одномерное средство речи (слово за словом), чтобы передать многомерную структуру (иерархическую и имеющую перекрестные ссылки). В голове оратора существует целая паутина идей, но по самой природе речи он должен превратить их в цепочку слов.

Это требует очень серьезного подхода. Нужно проанализировать отдельные предложения и их взаимосвязь. Оратор должен быть уверен, что слушатели понимают логическую связь каждого предложения с предшествующими, будь то сходство, контраст, развитие, пояснение на примерах, обобщение, причинно-следственная связь или нарушенные ожидания. И слушатели должны понимать свое текущее состояние, основные аргументы, исключения из основных аргументов и т. п.

Если представить себе структуру объяснения как центральную линию, к которой присоединены все остальные части – истории, примеры, упрощения, отступления, пояснения и т. д., – то она будет напоминать дерево. Центральная линия – это ствол, а

присоединенные к ней части – ветки. Но для достижения понимания важно, чтобы слушатель знал, где он находится на этом дереве.

Именно здесь проклятие знания проявляется наиболее ярко. Каждое предложение понятно, но оратор порой забывает показать их взаимосвязь. Для него эта связь очевидна.

Вот простой пример. Оратор говорит:

Шимпанзе намного сильнее людей. Люди научились пользоваться орудиями труда, чтобы повесить свою природную силу. Конечно, шимпанзе тоже используют орудия.

Слушатели в замешательстве. Что хотел сказать оратор? Может быть, он пытался показать, что орудия важнее физической силы, но при этом не хотел сказать, что шимпанзе никогда не пользуются орудиями? Или что шимпанзе способны понять, как можно увеличить свою и без того большую силу? Три предложения не связаны между собой, и результат неясен. Этот пример можно заменить другим:

Хотя шимпанзе гораздо сильнее людей, люди намного лучше умеют пользоваться орудиями. И эти орудия увеличивают силу человека, делая его сильнее, чем шимпанзе.

Или по-другому, если оратор хотел выразить другую мысль:

Шимпанзе гораздо сильнее людей. Сегодня мы знаем, что они умеют пользоваться орудиями. Они могут использовать эти орудия, чтобы увеличить свою природную силу.

Я хочу сказать, что самые важные элементы выступления – это небольшие фразы, которые являются ключами к общей структуре речи: «хотя», «недавние примеры показывают», «с другой стороны», «давайте считать, что...», «выступая в роли адвоката дьявола...», «хочу рассказать вам две истории, которые подчеркивают смысл этой находки», «вы можете возразить, что...», «итак, подводя итоги, можно сказать...».

Столь же важно очень точно соблюдать последовательность предложений и концепций, чтобы понимание возникало естественным образом. Когда я показывал людям первые черновики этой книги, мне много раз говорили: «Вроде бы я все понял. Но было бы правильнее поменять эти абзацы местами и лучше прояснить связь между ними». В книге очень важна ясность. В выступлении она еще важнее. И легче всего добиться такой ясности, если обратиться

за помощью к людям, незнакомым с темой вашего выступления, поскольку они смогут наилучшим образом выявить все проблемные места.

Наш оратор Дебора Гордон, которая рассказывала, как колонии муравьев учат нас важнейшим идеям нетворкинга, считает, что поиск слабых мест выступления является важнейшей частью подготовки:

Выступление – это не контейнер и не корзина, куда можно сложить содержание. Это процесс, это траектория. Цель – привести слушателя оттуда, где он находится сейчас, в какое-то новое место. А для этого нужно сделать последовательность шагов настолько понятной, чтобы никто не потерялся по дороге. Не хочу показаться высокопарной, но если бы вы умели летать и захотели, чтобы кто-нибудь полетел вместе с вами, вы взяли бы его за руку и взмыли в воздух, не отпуская своего спутника, потому что стоит ему упасть, и он больше не сможет летать с вами. Я репетировала свое выступление перед друзьями и знакомыми, которые ничего не знали об этой теме. Я спрашивала, что им непонятно, что вызвало сомнения. Я понимала, что, сняв их вопросы, я тем самым отвечу на вопросы многих своих слушателей.

Особенно важно следить за использованием жаргона. Технические термины и сокращения, которые могут быть незнакомы вашим слушателям, нужно сразу же исключить или прояснить при первом же использовании. Ничто так не раздражает слушателей, как трехминутное обсуждение ТБА, когда никто из них не знает, что такое ТБА [Город Творцов](#). Вы же не хотите оскорбить слушателей. Иногда специальные термины необходимы. Большинству слушателей не нужно объяснять, что ДНК – это особые молекулы, которые несут в себе уникальную генетическую информацию. И не нужно пускаться в *чрезмерные* объяснения. Те, кто умеет объяснять лучше всех, говорят ровно столько, чтобы людям показалось, что они сами поняли идею. Такая стратегия предполагает демонстрацию новой концепции и объяснение ровно в той мере, чтобы подготовленные умы слушателей смогли воспринять ее самостоятельно. Тем самым оратор сберегает собственное время и радуется слушателей. К концу выступления они буквально купаются в лучах собственных знаний.

## От объяснений к восторгу

И вот еще одно важное средство объяснения. Прежде чем пытаться изложить свою идею, попробуйте понять, какие приемы будут *неэффективными*. Вы заметите, что в своей книге я постоянно использую этот прием – например, я рассказал о неэффективных стилях выступления, прежде чем перейти к эффективным. Если объяснение основывается на небольшой модели в большом пространстве возможностей, то сначала стоит сузить размеры этого пространства. Ограничившись реалиями, вы заметно облегчите своим слушателям задачу понимания того, что вы хотите им сказать. Когда, к примеру, невролог Сандра Аамодт решила объяснить, почему психическая вовлеченность полезна для диеты, она сказала: «Я вовсе не хочу сказать, что вам нужно научиться медитировать или заняться йогой. Я говорю об осмысленном *питании*. Вы должны научиться понимать сигналы собственного тела – есть, когда вы голодны, и останавливаться при насыщении».

Великолепными «объяснителями» в TED были Ханс Рослинг (прекрасные анимированные таблицы), Дэвид Дейч (нетривиальное научное мышление), Нэнси Канвишер (доступная неврология), Стивен Джонсон (откуда берутся новые идеи) и Дэвид Кристиан (крупномасштабная история). Я настоятельно рекомендую вам обратить внимание на их выступления. Вы узнаете много нового и важного и будете ценить это всю жизнь.

Если вы можете что-то хорошо объяснить, то эту способность можно использовать и по-настоящему заинтересовать слушателей. Бонни Басслер изучает общение бактерий между собой. Она рассказала слушателям о довольно сложных, но очень познавательных исследованиях, проводимых в ее лаборатории. И помогла понять ее идею и тем самым открыла перед нами целый мир интереснейших возможностей. И вот как она это сделала.

Сначала она показала, как ее выступление важно для нас. Это было непросто – вряд ли кому-то из ее слушателей были интересны бактерии. Бонни начала так:

Я знаю, что вы считаете себя людьми. Именно так я к вам и отношусь. Триллион человеческих клеток делают каждого из нас

тем, кто он есть, и позволяют нам делать то, что мы делаем. Но в каждый момент вашей жизни внутри вас или на вас живет десять триллионов бактериальных клеток! Эти бактерии – не пассивные спутники, они чрезвычайно важны. Они делают нас живыми. Они покрывают нас невидимыми доспехами, отражающими угрозы окружающей среды, и помогают нам сохранять здоровье. Они переваривают нашу пищу, насыщают нас витаминами, обучают нашу иммунную систему правилам борьбы с вредоносными микробами. Они делают много удивительных вещей, которые помогают нам и поддерживают в нас жизнь. И их никогда не надо заставлять делать это.

Отлично. Теперь лекция Бонни стала важной для каждого из нас. Эти бактерии оказались весьма полезными ребятами. А затем неожиданный вопрос пробудил в слушателях любопытство:

Вопрос заключается в том, как им вообще удастся хоть что-то делать? Я хочу сказать, что бактерии бесконечно малы и рассмотреть их можно только в микроскоп. Они ведут скучную жизнь, растут и делятся. Они всегда остаются асоциальными отшельниками. Нам кажется, что они слишком малы, чтобы оказывать индивидуальное воздействие на окружающую среду.

И тут становится интересно. Бонни хочет сказать, что бактерии охотятся стаями? Я хочу узнать больше! Бонни пригласила слушателей в настоящее детективное расследование, которое с помощью косвенных улик доказало, что бактерии должны действовать совместно. Она рассказала удивительную историю о биолюминесцентном осьминоге, который использует синхронное поведение бактерий, чтобы стать невидимым. И в конце концов мы узнали, как инвазивные бактерии объединяются для нападения на человека. По отдельности они сделать этого не могут. Вместо этого они создают коммуникационные молекулы. Чем больше бактерий размножается в вашем теле, тем выше концентрация таких молекул. И неожиданно они «понимают», что их уже достаточно для атаки. И тогда они одновременно начинают выделять токсичные вещества. Это называется *бактериальным ощущением кворума*. Надо же!

Бонни рассказала, что это открытие позволяет найти новые стратегии борьбы с бактериями. Их можно не убивать – достаточно



лишь перерезать коммуникационные каналы. Поскольку сегодня все больше бактерий оказывается устойчивыми перед антибиотиками, это открытие чрезвычайно важно.

Свое выступление Бонни закончила на еще более интригующей ноте:

Я бы сказала... что это открытие многоклеточности. Бактерии живут на Земле миллиарды лет, люди же – всего пару сотен тысяч. Мы считаем, что бактерии выработали правила работы многоклеточных организаций. Если мы сможем выявить эти правила у примитивных организмов, то, возможно, их удастся применить для лечения многих человеческих болезней и воздействия на поведение человека.

Все элементы выступления Бонни, каждая его часть, были тщательно выстроены один за другим. Она не использовала ни одного технического термина, который не был бы понятен слушателям или не был разъяснен. И это позволило ей открыть перед нами двери новых возможностей. Она занимается сложной наукой, но сумела заинтересовать обычных людей. К ее изумлению, слушатели устроили ей стоячую овацию.

Невозможно внушить слушателям мощную новую идею, если вы не умеете объяснять. Делать это нужно шаг за шагом, опираясь на любопытство слушателей. Каждый шаг опирается на то, что слушатели уже знают. Метафоры и примеры очень важны – они объясняют структуру вашей идеи. Остерегайтесь проклятия знаний! Вы должны быть уверены, что не потеряете внимание слушателей из-за ошибочных предположений. И когда вам удастся объяснить нечто особенное, ваши слушатели непременно ощутят восторг и вдохновение!

## **8. Убеждение**

### ***Веская причина может навсегда изменить мнение людей***

Если объяснение должно внушить человеку совершенно новую идею, то убеждение – это нечто более радикальное. Прежде чем кое-что построить, оно должно кое-что и разрушить.

Убеждение – это способность внушить слушателям мысль, что их прежнее восприятие мира было не совсем правильным. Они должны отказаться от того, что более не работает, и заменить это чем-то лучшим и более правильным. Когда такое случается, восторг испытывают и оратор, и слушатели.

Специалист по когнитивной психологии Стивен Пинкер разрушил мое представление о насилии.

Любой, кто вырос в традиционной медиасфере, полагает, что наш мир раздираем постоянным насилием – войны, убийства, нападения, терроризм. И мы убеждены, что со временем все становится только хуже. Пинкер же за 18 минут убедил аудиторию TED, что это совершенно не так. Если изучить всю картину в целом, то станет ясно, что насилия в мире становится все меньше, и эта тенденция охватывает годы, десятилетия, века и тысячелетия.

Как же ему это удалось? Сначала немного разрушения. Наш разум нужно очистить, прежде чем его можно будет в чем-то убедить. Для начала Пинкер напомнил людям, насколько пропитанными насилием были привычки людей других эпох. Во Франции, к примеру, 500 лет назад люди любили бросать кошек в костры, чтобы послушать, как они кричат. Во многих древних обществах насильственным образом погибала треть взрослых мужчин. Пинкер говорит: *«Вы думаете, что насилие с каждым днем все нарастает, но вы забываете, насколько ужасна была историческая картина»*.

Затем он показал, как современные средства массовой информации бомбардируют нас историями о насилии, не задумываясь о том, являются ли они отражением истинной картины. Он вскрыл механизм, который заставляет нас бессознательно преувеличивать истинный уровень насилия.

После такого вступления слушателям стало гораздо проще серьезно воспринимать приводимую Пинкером статистику и его таблицы, которые показывают значительное снижение уровня насилия во всех его формах – от убийств до крупных войн. Ключевая стратегия оратора заключалась в использовании статистики, связанной с численностью населения. Важно не общее количество смертей, а вероятность того, что конкретный человек погибнет насильственным образом.

Стивен Пинкер перешел к анализу четырех возможных объяснений этой неожиданной тенденции и завершил выступление блестящим заявлением:

Каковы бы ни были причины снижения уровня насилия, полагаю, что они имеют глубокое значение. Они заставляют нас спрашивать себя не только, почему ведутся войны, но и почему настает мир. Что мы делаем неправильно? А что мы делаем правильно? Потому что мы явно делаем что-то правильно, и хорошо было бы выяснить, что именно.

Через четыре года после этого выступления Стивен Пинкер написал большую книгу «Ангелы нашей природы», в которой развил высказанные в нем аргументы.

Давайте предположим, что Пинкер прав. Если так, то он сделал огромный подарок миллионам людей! Большинство из нас всю жизнь считает, что новости с каждым днем становятся все хуже, а войны, терроризм и насилие выходят из-под контроля. Когда же вы поймете, что, хотя все это ужасно, на самом деле развитие человечества идет поступательно и тучи, омрачавшие наш разум, расходятся!

## **Убеждение и избавление от прежних взглядов**

Психолог Барри Шварц изменил мое представление о выборе. На Западе мы одержимы манией расширения выбора. Свобода стала нашей мантрой. Максимизация выбора позволяет максимизировать свободу. Шварц призвал переосмыслить этот подход. Говоря о парадоксе выбора, он постепенно подвел слушателей к идее, что очень часто избыток выбора делает нас *несчастливыми*. Разрушение Шварца на удивление безболезненно. Он использовал различные

элементы психологической теории и ряд примеров – от поведения при оформлении медицинской страховки до мучительного похода по магазинам. А чтобы слушатели не заскучали, Шварц проиллюстрировал свою мысль веселыми картинками из журнала New Yorker. Мысль могла показаться противоречивой, но само выступление оказалось увлекательным и убедительным. Мы и опомниться не успели, как представление, сформированное еще в детстве, разбилось на мелкие кусочки.

Писательница Элизабет Гилберт показала, как искусство рассказчика может стать ключевым средством убеждения. Ее задача заключалась в том, чтобы изменить наше представление о творческом гении. Вместо убеждения, что гений – это нечто данное от природы и у человека либо есть талант, либо его нет, она считает – гений есть нечто такое, что можно время от времени *получить* в подарок, если человек к этому готов.

В моем изложении идея выглядит не слишком убедительной. Но Гилберт использовала для убеждения свой талант рассказчика. Она начала свое выступление с рассказа о том, какой ужас испытывала, чувствуя себя обязанной повторить успех своего бестселлера «Ешь, молись, люби», и рассказала веселые и трогательные истории о знаменитых авторах, страдавших из-за неспособности творить по заказу. Она рассказала, насколько по-разному воспринимали термин «гений» в разные исторические эпохи. Гений – это не то, кто вы есть, но то, что может прийти к вам. И потом она рассказала нам историю поэтессы Рут Стоун. Рут поделилась с Элизабет тем, как к ней приходит вдохновение.

Она чувствует его приближение, потому что под ее ногами начинает дрожать земля. Она знает, что в этот момент должна сделать только одно – и это заставляет ее бежать со всех ног. Она со всех ног бежит домой, словно стихотворение гонится за ней. Ей нужно взять листок бумаги и карандаш, чтобы, когда стихотворение обрушится на нее, она могла схватить его и привязать к бумаге.

То, что в начале выступления могло показаться надуманным и искусственным, в конце прозвучало абсолютно естественно и закрепило высказанную оратором идею.

В любом случае для изменения представления людей о мире нужно провести их за собой шаг за шагом, постепенно очищая их разум, а затем заполняя его новыми аргументами.

Что я имею в виду, говоря об *очищении*? Эту идею прекрасно объясняет философ Дэниел Деннетт. Он использует термин *интуитивный насос*, подразумевая под ним любую метафору или лингвистическую конструкцию, которая сама по себе делает вывод более приемлемым. В этом и заключается очищение. Это не жесткий аргумент – это способ подтолкнуть человека в нужном направлении. История о магазинах Барри Шварца – это интуитивный насос. Если бы он просто сказал: «Избыток выбора делает вас несчастными», мы отнеслись бы к его словам скептически. Но он сначала очистил наш разум:

Были времена, когда все джинсы были одного цвета, вы покупали их, они сидели плохо и были неудобными. Но стоило их поносить и несколько раз постирать, как все менялось. За несколько лет я износил старые джинсы и отправился покупать новые. Я сказал продавцу: «Мне нужны джинсы такого-то размера». А он ответил: «Вы хотите джинсы узкие, свободные или прямые? Вам нужны на пуговицах или на «молнии»? Вы хотите вареные джинсы или потертые? Вы хотите, чтобы на них были дырки? Вам нужны расклешенные или зауженные джинсы? И бла-бла-бла, бла-бла-бла, бла-бла-бла...

По ходу выступления слушатели почувствовали раздражение оратора и вспомнили собственный опыт бесконечных походов по магазинам. Хотя Барри рассказал нам одну историю одного человека, которая вряд ли могла считаться доказательством того, что избыток выбора делает человека несчастным, мы все же поняли, к чему он клонит. И вывод, к которому он хотел нас подвести, стал казаться более приемлемым.

Деннетт указывает на то, что многие из самых почитаемых философских пассажей не являются убедительными аргументами. Это мощные интуитивные насосы – как, например, пещера Платона или демон Декарта. Декарт хотел усомниться во всем, в чем можно усомниться, поэтому он представил весь свой сознательный опыт как обман со стороны некоего злонамеренного демона. Демон изобрел

весь тот мир, который, как Декарту казалось, он видел. Единственное, в чем Декарт мог быть абсолютно уверен, это в опыте мышления и сомнения. А это означало, что он существует. Отсюда знаменитое выражение: «Я мыслю, следовательно, я существую». Без демона понять эту логику очень трудно. Наш разум – это не логический робот. Его нужно подталкивать в нужном направлении, и интуитивный насос – прекрасное средство для этого.

Когда разум слушателей очищен, то оратору становится проще предъявить им свои главные аргументы. Как же *это* сделать? Воспользуйтесь самым благородным средством – средством, которое оказывало грандиозное воздействие в течение долгого времени. И средство это носит старомодное философское название, которое мне страшно нравится: *здравый смысл*.

## **Длинная рука здравого смысла**

Здравый смысл способен делать заключения на совершенно ином уровне определенности, чем любое другое ментальное средство. При условии, что начальные предположения справедливы, разумно будет предположить, что основанные на здравом смысле выводы тоже должны быть справедливы, и это всем может быть *известно*. Если вы сможете убедительно привести слушателям цепочку аргументов здравого смысла, то идея, которую вы хотите им внушить, войдет в их сознание и никогда его не покинет.

Но чтобы этот процесс работал, его нужно разбить на малые шаги, каждый из которых должен быть абсолютно убедительным. Отправной точкой каждого шага должно стать нечто такое, истинность чего слушателям вполне понятна, или то, что было представлено как истина в ходе выступления. Используйте механизм «если – то»: если X истинно, то, дорогие друзья, совершенно ясно, что и Y тоже истинно (потому что из *каждого* X вытекает Y.)

Одним из наиболее убедительных в TED-Talks считается выступление реформатора благотворительности Дэна Паллотты, который утверждал, что наше представление о благотворительности делает наши некоммерческие организации безнадежно устаревшими. Чтобы доказать свою мысль, он выбрал пять разных аспектов организации: уровень зарплат, маркетинговые ожидания,

готовность идти на риск, время, отведенное на воздействие, и доступ к капиталу. И для каждого случая он использовал острейшие определения, подкрепленные прекрасной инфографикой. Ему удалось показать абсурдную дихотомию между тем, чего мы ожидаем от наших частных компаний и от некоммерческих организаций. Выступление было построено на убедительных конструкциях «если – то».

Например, указав, что мы поощряем компании к риску, но не одобряем, когда то же самое делают некоммерческие организации, Дэн Паллотта заявил: «И вы, и я знаем, что запрет неудач означает смерть инноваций. Если мы убиваем инновации в области сбора средств, мы не сможем получить значительные суммы. Если мы не можем собрать значительные суммы, мы не можем развиваться. А если мы не можем развиваться, то мы не можем решать серьезные социальные проблемы». Доказательство получено. Если мы хотим, чтобы некоммерческие организации решали крупные социальные проблемы, то не следует запрещать им идти на рискованные шаги, которые могут закончиться неудачей.

Существует еще одна форма аргументов здравого смысла, причем весьма эффективная. Ее называют *reduction ad absurdum*, то есть доведение до абсурда. Оратор рассматривает позицию, *противоположную* собственной, и показывает, что это ведет к противоречию. Если противоположная позиция ложна, то ваша позиция получает подкрепление (или даже доказательство, если нет других возможностей, доступных для обсуждения). Ораторы редко используют полную, абсолютную форму доведения до абсурда. Но они часто применяют ее дух, предлагая драматичный противоположный пример и показывая его абсолютную и очевидную ошибочность. Вот еще один пример из выступления Дэна Паллотты. Он говорил, что мы не должны осуждать высокие зарплаты руководителей некоммерческих организаций. «Вы хотите заработать пятьдесят миллионов долларов, продавая жестокие видеоигры детям, и делаете это. Ваша фотография появляется на обложке журнала Wired. Но если вы хотите заработать полмиллиона долларов на лекарстве, способном излечивать детей от малярии, то начинаете считать самого себя паразитом». Очень убедительный пример.

Показ ложности противоположной позиции – это очень мощное средство, но обращаться с ним следует осторожно. Лучше всего показывать проблемы, а не противников. Можно сказать: «Нетрудно понять, почему средства массовой информации годами создают у нас иное представление. Газеты продаются благодаря драмам, а не благодаря скучным научным доказательствам». Но ни в коем случае не стоит говорить: «Конечно, он так и будет говорить. Ему платят, чтобы он говорил именно так». Так от здравого смысла быстро перейдете к обливанию грязью своих противников.

### **Побудем детективами**

Есть и еще более привлекательный способ. В TED мы называем его *детективной историей*. Самые увлекательные и убедительные выступления были построены с использованием именно этого приема. Оратор начинает с большой тайны, потом ведет слушателей в мир идей в поисках возможных решений, отвергая их одну за другой, и в конце концов остается единственное жизнеспособное решение.

Простым примером может служить выступление художника Зигфрида Волдека. Он хотел доказать, что три знаменитых рисунка Леонардо да Винчи на самом деле являлись автопортретами в разные периоды жизни художника. Для этого он построил свое выступление как квест с целью открытия «истинного лица» Леонардо да Винчи. Для начала он показал 120 мужских портретов, автором которых являлся Леонардо, и спросил: «Есть ли среди них автопортреты? Как мы можем это выяснить?» А затем, как настоящий детектив, он начал исключать подозреваемых. Он опирался на свои навыки художника-портретиста. И в конце концов осталось всего три портрета.

А затем последовала кульминация. Хотя на этих портретах были изображены мужчины разных возрастов и написаны они были в разное время, черты лица на них совпадают. И совпадают они со скульптурным портретом да Винчи, который считается единственным достоверным его портретом, созданным другим художником.

Убедительным выступление Волдека сделало то, что он провел слушателей по тому же пути, каким шел сам. Вместо изложения



фактов он пригласил нас присоединиться к процессу открытия. И это показалось нашему сознанию гораздо более увлекательным. Мы одну за другой устранили все другие теории и постепенно убедились в правоте оратора. *Мы убедили себя сами.*

Этот прием можно использовать для превращения самых скучных тем в нечто увлекательное и интригующее. Главная проблема оратора – превращение трудных вопросов (болезней, голода или человеческой деградации) в выступление, которое увлечет и убедит слушателей.

Экономист Эмили Остер хотела доказать нам, что средства экономики позволяют иначе взглянуть на проблему СПИДа. Но она не стала приводить экономические аргументы, а превратилась в следователя. Она показала нам слайд «Четыре вещи, которые мы знаем». Затем стала рассматривать этот список по пунктам, привела самые удивительные доказательства и на наших глазах разрушила их одно за другим. И тем самым открыла дверь для альтернативной теории.

Сила этого приема в том, что он апеллирует к свойственной людям любви к историям. Все выступление превращается в рассказ – а еще лучше, в детективную историю. Любопытство будит новое любопытство и приводит к нужному выводу. Но в то же время этот прием основывается на мощной логике. Если многие альтернативы ложные и остается только одна, значит, она и является истиной. Дело закрыто!

## **Понадобится не только логика**

Иногда бывает трудно сделать выступление, апеллирующее к здравому смыслу, по-настоящему живым. Люди – не компьютеры, и их логические схемы задействовать нелегко. Чтобы выступление стало по-настоящему убедительным, недостаточно всего лишь построить его из логичных этапов. Такие этапы необходимы – но недостаточны. Большинство людей можно убедить логикой, но логика не всегда увлекает и ведет за собой. В такой ситуации слушатели могут быстро забыть ваши аргументы и двинуться дальше. Язык здравого смысла нужно подкреплять другими средствами,

которые делают выводы не только верными, но еще и осмысленными, увлекательными и желанными.

Вы можете использовать самые разные методы, помимо интуитивного насоса, о котором мы говорили раньше, и детективной истории.

- **Не забывайте о юморе.** Юмор идет на пользу любому выступлению: *«Мне придется заставить вас серьезно задуматься... но это будет весело. Мы вместе потрудимся и вместе посмеемся».*

- **Расскажите смешную историю.** Лучше всего, если история покажет, насколько важна для вас эта тема. Так вы станете в глазах слушателей человеком. Если люди поймут, *почему* эта проблема так существенна, они с большей охотой прислушаются к вашей логике.

- **Приводите яркие примеры.** Если я хочу убедить вас, что внешняя реальность такова, какой вы ее воспринимаете, то могу сначала показать слайд с яркой оптической иллюзией. Когда что-то *выглядит* определенным образом, это еще не означает, что оно этим и является.

- **Предлагайте подтверждения со стороны третьих лиц.** *«Мы с моими коллегами по Гарварду десять лет изучали собранные данные и единодушно пришли к этому выводу».* Или *«Вот почему так считаю не только я. Каждая мать двухлетнего малыша скажет вам то же самое».* Подобные заявления нужно делать очень осторожно, поскольку сами по себе они не являются вескими доказательствами. Но в определенной аудитории они могут повысить убедительность ваших аргументов.

- **Используйте убедительные визуальные средства.** В своем выступлении Дэн Паллотта использовал диаграммы, на которых были показаны результаты двух благотворительных кампаний разных некоммерческих организаций. Распродажа кондитерских изделий принесла перерасход в пять процентов. Мероприятие же, организованное профессионалами, принесло перерасход в 40 процентов. Второе мероприятие могло показаться бессмысленной тратой денег, пока Дэн не сказал нам:

Мы путаем мораль со скупостью. Нас всех учили, что кондитерская распродажа нравственно выше профессионально

организованного мероприятия со значительными расходами. Но мы упускаем нечто очень важное, а именно: каков реальный масштаб этих мероприятий? Что, если кондитерская распродажа собрала всего 71 доллар, потому что на ее организацию не было потрачено ни доллара, а профессиональное мероприятие помогло собрать 71 миллион долларов? Ну и что мы теперь предпочтем? И что предпочтут нуждающиеся в помощи люди?

Пока Дэн говорил, вторая диаграмма расширялась, а первая сжималась. Теперь та часть второй диаграммы, которая представляла объем собранных средств, стала гораздо больше такой же части диаграммы первой. Подобное визуальное средство оказало огромное воздействие на слушателей.

Дэну Паллотте долго аплодировали стоя. Его выступление просмотрели более трех миллионов раз. За три месяца после его размещения три крупнейших агентства по оценке благотворительных организаций выпустили совместный пресс-релиз, в котором были использованы его аргументы. В этом документе говорилось: «Людам и обществам, которым помогают благотворительные фонды, нужно не сокращение расходов. Им нужны собранные средства».

Но не каждое выступление, основанное на здравом смысле, приводит к мгновенному успеху. Есть темы, которые осмыслить труднее, чем другие. И такие выступления могут оказаться не самыми популярными. Однако я убежден, что они – самые важные на нашем сайте, потому что *здравый смысл – это лучший способ усвоить мудрость на долгое время*. Жесткий аргумент, даже если он и не будет принят всеми и сразу, постепенно проложит себе путь, и остановить его станет невозможно.

У нас есть выступление, которое посвящено именно этому. Я говорю о Сократовом диалоге между психологом Стивеном Пинкером и философом Ребеккой Ньюбергер Голдстейн, в ходе которого ей удалось постепенно убедить своего оппонента в том, что *здравый смысл – это главная сила нравственного прогресса в истории человечества*. Не сочувствие и не культурная эволюция, хотя они тоже играют важную роль. Здравый смысл. Иногда на осознание его влияния уходят века. В своем выступлении Голдстейн

использовала убедительные цитаты из работ многих известных людей, которые были посвящены проблемам рабства, гендерного неравенства и прав сексуальных меньшинств. Эти люди на сотни лет опередили свое время. Тем не менее их слова стали ключом к успеху в решении этих проблем.

Диалог Пинкера и Голдстейн был посвящен одному важному аргументу, который присутствует в любом другом выступлении TED. И все же в 2015 году это выступление собрало почти миллион просмотров. Здравый смысл – это не стремительно растущий сорняк, а дуб, который растет медленно. Но корни его глубоки и сильны. Выросший дуб навсегда меняет окружающий его пейзаж. Мне очень не хватает в TED новых выступлений, основанных на здравом смысле.

Подведем итог:

- Убеждение – это акт замены представления человека о мире на лучшее.
- В основе убеждения лежит сила здравого смысла, оказывающая самое продолжительное влияние.
- Здравый смысл лучше всего подкреплять интуитивным насосом, детективными историями, визуальными материалами и другими средствами, способными заставить человека забыть о своих прежних представлениях.

## 9

### Откровение

#### **Удиви меня!**

Связь, повествование, объяснение, убеждение... Все это очень важно. Но каков же самый непосредственный способ подарить слушателям идею?

Просто *покажите* ее им!

Многие выступления построены именно так. Вы раскрываете свою работу слушателям, чтобы вызвать их восхищение и вдохновить.

Такой прием называется *откровением*. В выступлении, основанном на откровении, вы можете:

- Показать ряд образов из совершенно нового художественного проекта и поговорить о нем.
- Устроить демонстрацию изобретенного вами товара.
- Описать ваше представление об экологически чистом городе будущего.
- Показать 50 потрясающих фотографий из вашего недавнего путешествия по джунглям Амазонки.

Вариантов подобных выступлений бесчисленное множество. Их успех зависит от того, чем именно вы хотите поделиться.

Если выступление основывается на образах, ваша главная цель может заключаться в том, чтобы у слушателей возникло ощущение изумления и эстетического наслаждения. Если это демонстрация, то вы наверняка хотите удивить и создать новое ощущение возможностей. Если это ваше видение будущего, то нужно сделать свое выступление настолько ярким и увлекательным, чтобы слушатели захотели согласиться с вашими взглядами.

Давайте рассмотрим эти три категории и копнем поглубже.

#### **Чудесная прогулка**

Чудесная прогулка – это выступление, основанное на откровении и использующее ряд образов или удивительных моментов. Если выступление – это путешествие, то чудесная прогулка – это экскурсия

по студии художника, который сам дает пояснения к своим работам. Или поход по живописной местности с великим путешественником, который согласился взять на себя роль вашего гида. Каждый шаг очень прост – от одной картины к следующей. Но ощущение изумления нарастает с каждым шагом. *«Если вам понравилось это... то что же вы скажете об этом?»*

Предполагая, что ваша работа действительно интересна, это путешествие может стать приятным, информативным или вдохновляющим. Такая структура выступления чаще всего используется художниками, дизайнерами, фотографами и архитекторами. Впрочем, ею могут пользоваться все, кто располагает интересными визуальными материалами. В том числе и ученые.

Например, короткое выступление Дейва Галло о чудесах подводного мира превратилось в великолепную, чудесную прогулку – или, точнее, в чудесный заплыв. Он показал нам множество невероятных снимков и видеозаписей биолюминесцентных существ, которых не смог бы представить себе даже писатель-фантаст. А потом Дейв продемонстрировал, как осьминог, меняя рисунок на коже, в мгновение ока исчезает из виду, полностью сливаясь с кораллами. Восторг Галло перед чудесами экзотических океанов оказался заразительным. Он описывал свои фотографии так, что наше чувство изумления нарастало с каждой минутой.

Это неизвестный мир, и сегодня мы узнали всего три процента того, что находится в океанах. Мы уже открыли самые высокие горы мира, самые глубокие долины, подземные озера, подводные водопады... А там, где, как нам казалось, вообще нет никакой жизни, мы обнаружили... более разнообразную и богатую жизнь, чем в тропических джунглях. И это говорит о том, что мы вообще ничего не знаем о нашей планете. Осталось 97 процентов. И эти 97 процентов либо пусты, либо полны невероятных сюрпризов.

Это всего лишь пятиминутное выступление с простейшей структурой. Но у него более 12 миллионов просмотров!

Еще одну простую, но невероятно увлекательную чудесную прогулку устроила нам Мэри Роуч во время своего выступления на тему оргазма. Она открыла нам десять аспектов оргазма, о которых

мы не подозревали. Она показала нам видео голландского фермера со свиньей, которое не стоило бы смотреть в обществе родителей или детей! Чудесные прогулки вовсе не обязательно должны быть скромными. Они могут быть смешными, провокационными и даже спорными.

Привлекательность подобных выступлений для ораторов в том, что структура их абсолютно ясна. Вы просто ведете слушателей за собой, рассказывая им о своей работе или о том, что вам дорого, и делаете это последовательно, шаг за шагом. Каждый шаг сопровождается слайдами или видеоматериалами, и вы просто переходите от одной иллюстрации к следующей, усиливая заинтересованность слушателей.

Но чудесные прогулки оказываются наиболее эффективными, если у оратора есть четко определенная связующая тема. Нечто большее, чем просто серия примеров из своей работы. Без этого подобное выступление может быстро стать скучным. «А теперь давайте перейдем к моему следующему проекту» – эта скучная фраза всегда заставляет слушателей недовольно ерзать в кресле. А вот связующее звено вызывает совсем иную реакцию: «Наш следующий проект раскроет эту идею и покажет вам истинные ее масштабы...»

Еще лучше иметь сквозную линию, которая соединяет все элементы выступления. Ши Хембри провел нас по «выставке ста художников». Каждый элемент был совершенно иным – картины, скульптуры, фотографии, видеоинсталляции, перформансы... Она сумела охватить огромное множество форм художественного выражения. Какова же сквозная линия? Все эти художники были им самим! Да, Ши сам создал все эти работы. И чем более не похожей на другие была каждая следующая работа, тем сильнее было чувство изумления слушателей.

Но чудесная прогулка может и не получиться. Такое случается, когда оратор описывает свою работу недоступным языком. В некоторых профессиях существует неприятная традиция использования бессмысленно запутанного, псевдоинтеллектуального языка для описания работ, причем искусство и архитектура возглавляют этот список. Когда оратор пользуется таким языком, ему не следует удивляться, что гости

потихоньку пробираются к выходу. *«В этой работе я пытался обсудить противостояние парадигмы идентичности и общности в контексте постмодернистской диалектики...»* Если вам когда-либо захочется сказать нечто похожее, сразу же берите самые острые ножницы и безжалостно вырезайте этот фрагмент из текста своего выступления.

Стивен Пинкер сказал мне, что подобный язык еще вреднее для оратора, чем профессиональный жаргон:

*Парадигма и диалектика* – это не технические термины, типа ДНК, без которых специалисты не могут обойтись. Это метаконцепции – концепции, связанные с другими концепциями, а не с тем, что существует в нашем мире. Подобные псевдоинтеллектуальные выражения, которыми часто пользуются ученые, бизнесмены, руководители корпораций и художественные критики, тяжелы для восприятия и вызывают ощущение скуки. Слушатели сразу же отключаются, как только наталкиваются на такие метаконцепции, как подход, предположение, концепция, условие, контекст, проблема, уровень, модель, перспектива, процесс, диапазон, роль, стратегия, тенденция или переменная.

Все эти термины можно использовать, но делать это нужно очень осторожно. Когда они громоздятся один на другой, вы рискуете усыпить собственных слушателей.

Но ваша задача вовсе не в этом. Вы должны впустить нас в свой мир, поделиться с нами, причем *нормальным человеческим языком*, именно тем, о чем вы мечтали, когда приступали к работе, показать свой творческий процесс. Как вы это сделали? Какие ошибки совершили в пути? Когда иллюстратор Дэвид Маколей показал нам свои рисунки Рима, он представил не только законченные работы. Он рассказал о своих ошибках и тупиках, об их преодолении и о завершении работы. И каждый творческий человек в зале смог научиться на его опыте. Показ процесса изнутри – это один из главных подарков любого творческого выступления.

Кроме того, структура выступления должна дать слушателям максимально возможное представление о самой работе. Если ваш продукт носит визуальный характер, постарайтесь сократить количество слов, сосредоточившись вместо этого на визуальных



материалах. В 12-минутном выступлении вполне можно использовать более 100 образов. В некоторых вариантах слайду достаточно побыть на экране всего пару секунд. Воздействие слайдов можно усилить средством, которым ораторы пользуются очень редко: *молчанием*. Одним из лучших примеров в нашей истории является чудесная прогулка, организованная скульптором-кинетистом Рейбеном Марголином. Его голос стал всего лишь тихим фоном для поразительных работ, прочитанными подписями к экспонатам галереи чистого вдохновения. И ему хватило смелости порой и просто молчать. Самые поразительные моменты его выступления – те, когда он давал общие пояснения и умолкал, позволяя нам целиком погрузиться в созерцание его удивительных работ.

Самый удобный способ обеспечения необходимой энергетики – автоматическая смена слайдов. Посмотрите увлекательную прогулку Росса Лавгроува по его дизайн-проектам, вдохновленным самой природой. Он использовал более сотни слайдов и видеозаписей. Они сменялись автоматически, а оратор просто делал краткие пояснения к каждому изображению на экране. Подобный формат оказался очень динамичным. Точно так же поступил Луис Шварцберг, когда рассказывал о своем удивительном фильме «Тайны невидимого мира». В ходе его выступления на экране показывались отрывки из фильма, а голос оратора превратился в лирическое повествование. Слушатели были заворожены этим выступлением.

Многие выступления о деятельности компании можно заметно улучшить, если воспринимать их как чудесные прогулки. Презентации, во время которых вы просто перечисляете виды работ, выполненных вашим подразделением, быстро становятся скучными. А попробуйте сделать над собой усилие и спросить себя: как связать эти проекты между собой и сделать повествование более увлекательным? Как найти в них нечто интересное, неожиданное или даже смешное? Как сменить тон выступления со «смотрите, чего мы достигли» на «смотрите, как это интересно»? А что, если вместо сухого списка проиллюстрировать каждый пункт чем-нибудь занимательным? Попробуйте понять, как ваши уникальные идеи, которыми можно будет поделиться во время презентации, принесут

пользу другим работникам компании? Превратите свою презентацию в выступление, ради которого стоит отключить iPhone.

Идет ли речь о бизнесе, науке, дизайне или искусстве, вам нужно не просто показать людям свою работу. Выберите для них такой маршрут, который может увлечь, заинтересовать и просветить, заставит изумиться и порадоваться.

## **Динамичная демонстрация**

Предположим, что ваше откровение представлено не только визуально. Возможно, вам нужно рассказать о технологии, изобретении или совершенно новом процессе. И недостаточно только посмотреть на экран. Нужно понять, как это работает. Нужна демонстрация.

Качественные демонстрации могут стать самой запоминающейся частью конференции. Прямо сейчас, на этой сцене, можно своими глазами заглянуть в будущее.

Когда Джефф Хан рассказывал о потенциале тач-технологий в 2006 году, за два года до появления iPhone, слушатели буквально дыхание затаили. Демонстрация технологии SixthSense Пранавом Мистри вызвала ту же реакцию. Люди были потрясены удивительными возможностями совмещения мобильного телефона с персональным проектором и камерой, способной распознавать жесты. Например, достаточно просто поместить далекий объект в рамку из пальцев, сделать фотографию, а потом показать ее на любой светлой поверхности.

Конечно, в таком выступлении важнее всего качество демонстрационного материала. Действительно ли это интересное изобретение или необычный дизайн? Если да, то есть немало способов предъявить это слушателям. А вот чего делать не следует, так это посвящать первую половину выступления рассказу о сложной технологии. Ваши слушатели не в курсе дела и могут быстро заскучать.

Когда у вас есть нечто интересное для показа, попробуйте превратиться в настоящего шоумена. Я не призываю вас говорить быстро и напыщенно, но вам нужно вызвать у слушателей напряженное ожидание. Намекните на то, что им предстоит увидеть.

*А потом* представьте слушателям определенный контекст и, когда основа будет заложена, подведите их к кульминации.

Маркус Фишер – невероятный изобретатель. На TEDGlobal в Эдинбурге в 2011 году он показал нам удивительного робота, напоминающего гигантскую чайку. И этот робот умел летать! Он был поразительно реалистичным, и когда робот летал вокруг нас после конференции, на него напали настоящие чайки, увидев в нем конкурента. Во время выступления Маркус первые десять минут посвятил рассказу о технической стороне полета, ничем не намекая на то, что нас ожидает. Но из-за этого он потерял часть аудитории. Поразительный характер самой демонстрации – полет «чайки» – быстро исправил этот промах. Поэтому для интернет-версии мы изменили порядок разделов его выступления, чтобы он начинал со слов: «Человечество всегда мечтало летать, как птица». Эти слова сразу же обеспечили идеальный контекст выступления и обеспечили нам миллионы просмотров.

Джефф Хан поступил совершенно правильно, начав свое выступление со слов:

Мне очень приятно быть здесь сегодня. Я покажу вам то, что вот-вот выйдет из лаборатории. И я рад, что вы будете первыми, кто увидит это своими глазами, потому что, по моему мнению, это изменит ваше отношение к нашему взаимодействию с машинами.

Всего в нескольких словах он сумел сделать несколько интригующих намеков: слушатели получают редчайшую возможность первыми заглянуть в будущее. После этого можно было идти дальше и рассказывать о технологии, прежде чем продемонстрировать ее в действии. Он дал основу, а потом стал показывать, на что способны его модели. Неудивительно, что слушатели были изумлены, они ахали и аплодировали в ходе всего выступления.

Изобретатель Майкл Притчард использовал ту же структуру. Сначала он вкратце описал, какой была бы жизнь без доступа к чистой питьевой воде. Потом он объяснил технологию создания придуманной им «бутылки спасения». Кто-то мог бы на этом и остановиться. Но сила выступления – в показе, а не в рассказе. И Майкл пошел дальше. Он принес на сцену большой стеклянный контейнер, налил в него грязной воды из пруда, добавил всяческих

загрязнителей, и вода стала темно-коричневой. Потом он пропустил ее через свою бутылку, налил в стакан и предложил мне выпить. К счастью, вода оказалась прекрасной на вкус. Технологическая теория превратилась в театральное доказательство. Потом Майкл перешел к рассказу об использовании этой технологии в местах глобальных катаклизмов и о ее пользе для общества. Поразительная демонстрация своей идеи на практике сразу же завоевала сердца слушателей.

Хан и Притчард использовали типичную для большинства демонстраций структуру:

- Интересный намек.
- Необходимая основа, контекст и/или история изобретения.
- Сама демонстрация (чем более визуальной и драматичной она будет, тем лучше, если, конечно, это не имитация).
- Рассказ о применении технологии.

Иногда демонстрация настолько поразительна, что ораторы позволяют слушателям самим представить себе неожиданные способы ее применения и использования. И тогда демонстрация становится не просто иллюстрацией, а предвидением будущего. И к этому мы с вами сейчас перейдем.

## **Фантастическая картина**

Люди обладают навыком, которым, насколько нам известно, не обладают другие биологические виды. Этот навык настолько важен, что мы придумали для его описания множество разных слов: воображение, изобретательность, инновации, дизайн, видение. Это способность рисовать мысленные картины, а потом использовать их для создания мира, которого еще не существует, но который может когда-нибудь появиться.

Интересно, что мы умеем делиться этими несуществующими мирами с другими и надеемся, что это вдохновит и их. И порой, что еще более удивительно, когда наше видение становится достоянием нескольких людей, этот воображаемый мир может стать реальным. Сценарист убеждает студию снять фильм. Изобретатель настойчиво предлагает компании воплотить в жизнь его замысел. Архитектор

убеждает клиента профинансировать строительство. Предприниматель заражает целую команду своей верой, что им по силам создать прекрасное будущее.

Мечтами можно делиться – и делать это с помощью образов, эскизов, демонстраций... или просто слов.

Самые эффективные в истории выступления оказывали на людей такое действие именно потому, что в них страстно и красноречиво говорилось о мечте. Конечно, самой знаменитой подобной речью является выступление Мартина Лютера Кинга в Вашингтоне у мемориала Линкольна 28 августа 1963 года. Тщательно подготовив почву и внушив слушателям сильнейшее желание положить конец векам несправедливости, Мартин Лютер Кинг сказал:

У меня есть мечта, что настанет день, когда наша нация воспрянет и доживет до истинного смысла своего девиза: «Мы считаем самоочевидным, что все люди созданы равными».

У меня есть мечта, что на красных холмах Джорджии настанет день, когда сыновья бывших рабов и сыновья бывших рабовладельцев смогут сидеть вместе за столом братства...

У меня есть мечта, что настанет день, когда четверо моих детей будут жить в стране, где о них будут судить не по цвету их кожи, а по тому, что они собой представляют.

Его речь длилась 17 минут и 40 секунд. И она изменила историю.

Президент Кеннеди привел человечество на Луну. Но сначала он сказал о своей мечте. И выбранные им слова удивительны:

Мы решили полететь на Луну в этом десятилетии и сделать многое другое не потому, что это легко, но потому, что это трудно... Я понимаю, что это в некотором роде акт веры и видения, потому что мы не знаем, что нас ожидает. Но если бы, дорогие соотечественники, я сказал, что нам придется отправить на Луну, за 240 тысяч миль от центра управления в Хьюстоне, гигантскую ракету высотой более 300 футов, построенную из новых, еще не изобретенных сплавов, способную выдержать жар и перегрузки в несколько раз больше тех, которые когда-либо были испытаны, собранную с большей точностью, чем самый тонкий часовой механизм, оснащенную всем оборудованием, необходимым для полета, прокладки курса, контроля, связи, питания и выживания,

отправить ее с беспрецедентной миссией к малоизученному небесному телу, а затем благополучно вернуть на Землю, войти в атмосферу на скорости больше 25 тысяч миль в час, выдержать нагрев до температуры, которая лишь наполовину ниже температуры Солнца, и нам нужно все это сделать, сделать правильно и сделать не позже конца этого десятилетия – тогда это означало бы, что мы должны проявить настоящую смелость... Но это будет сделано. И это будет сделано до конца этого десятилетия.

Вам может показаться, что рассказ об опасностях и неопределенности этой инициативы может оказаться непродуктивным. Но эта речь сработала не только потому, что оратор ярко описал все предстоящее. Самое главное – она заставила людей мечтать о героизме. Президент взял слушателей с собой в будущее и рассказал им, что будут говорить об их подвиге.

Большинство наших ораторов говорит не так пафосно. Но способность нарисовать увлекательную картину будущего – это один из величайших даров, какой можно предоставить слушателям. Ораторы, у которых есть мечта, пользуются наибольшей популярностью. Они рассказывают не о том, каков мир сейчас, а показывают слушателям, каким он может быть. Когда оратор справляется со своей задачей, сердца слушателей бьются чаще, а их ум взрывается от ощущения безграничных возможностей.

Салман Хан рассказывал о революции в образовании, о том, как видеоуроки позволяют детям изучать различные предметы в собственном темпе. Он провел нас по этому пути шаг за шагом, и постепенно восторг слушателей нарастал.

Режиссер Крис Милк рассказал о своей работе в лагере сирийских беженцев. Он использовал режим виртуальной реальности. Люди беспокоятся, что такая реальность оторвет нас друг от друга. Но выступление Милка доказало обратное: устройства виртуальной реальности могут стать универсальными стимуляторами сочувствия.

Морской биолог Сильвия Эрл использовала интересные образы и свое красноречие для описания запредельного загрязнения океанов. Но на этом она не остановилась и заговорила о том, что мы должны создавать «точки надежды» – морские заповедники, где можно будет

восстановить экологическое равновесие. Ее выступление было настолько увлекательным, что один из наших слушателей тут же выписал ей чек на миллион долларов и вот уже шесть лет поддерживает эту работу. И сейчас количество морских заповедников утроилось.

Чтобы поделиться мечтой эффективно, нужно сделать следующее:

- Нарисуйте яркую картину альтернативного будущего.
- Сделайте это так, чтобы слушатели захотели оказаться в таком будущем.

Сделать это в одном выступлении очень тяжело. Первая часть обычно требует визуальных средств. Кент Ларсон 18 минут рассказывал о своих радикальных идеях в области дизайна – складных автомобилях и меняющих форму апартаментах, что позволило бы увеличить население городов без перенаселенности. Сами по себе эти идеи были сложны для понимания, но с помощью визуального представления Ларсон сделал их гораздо более убедительными.

Архитектор Томас Хезервик в своем выступлении использовал самый потрясающий слайд, какой мне когда-либо доводилось видеть в TED. На нем был изображен жилой комплекс в Куала-Лумпуре. Элегантные небоскребы расширялись кверху, а между узкими основаниями оставалось место для роскошного парка. В таком будущем мне хотелось бы жить.

Но дело не только в этом. Когда оратор рассказывает о новых технологиях, слушатели не всегда понимают, следует ли им радоваться или пугаться. В 2012 году Регина Дуган рассказала о новых технологиях – современных гоночных машинах и миниатюрных дронах. Это было потрясающе – но в то же время страшно, если вспомнить о возможностях использования этих изобретений в военных целях. А рассказы о генетической инженерии, о способности компьютера распознавать лица в толпе, о создании человекообразных роботов вызывают скорее испуг, чем восторг.

Как же не создать у слушателей дискомфорта? Единственный способ – показать, почему такое будущее заслуживает стремления к

нему. Или представить идею таким образом, чтобы подчеркнуть ее человеческую ценность, а не только научные достоинства.

Бран Феррен попытался сделать это на конференции TED в 2014 году. Он говорил о том, как автономные автомобили смогут изменить наше будущее. Начал он свое выступление с рассказа, как в детстве вместе с родителями побывал в римском Пантеоне, а закончил призывом: «Мы должны подталкивать детей к тому, чтобы они искали собственный путь, даже если он будет отличаться от нашего. Нам нужно, чтобы они поняли нечто такое, что может быть недооцененным в наше технологическое время. Они должны понимать, что искусство и дизайн – это не роскошь, не нечто, несовместимое с наукой и техникой. Именно это и делает нас особенными». То, что изначально казалось чистой технологией – и даже немного пугало, оказалось вполне «человечным» и вселило надежду.

Очень помогает юмор. Хуан Энрикес выступил в TED с циклом сложных лекций. Он говорил о новых достижениях биологии и генетики, и слова его могли бы напугать, если бы он не сумел сделать каждый свой слайд забавным. С Хуаном будущее стало казаться увлекательным, а не пугающим.

И наконец, чем более достижимым будет казаться будущее, тем лучше. Основатель StoryCorps Дейв Айзи говорил о силе людей. Он задавал своим близким непростые вопросы о смысле жизни и записывал их ответы. А потом он разработал приложение, которое позволяло любому сделать то же самое и загрузить результаты в библиотеку Конгресса. Его видение мира, в котором люди умеют по-настоящему слушать друг друга, вдохновляет. Через несколько дней после выпуска этого приложения тысячи людей записали содержание очень важных разговоров, которых не вели никогда прежде.

Такова сила наших мечтаний. Их можно передать другим людям, вызвать восторг, внушить веру – и способствовать их реализации. Мечты открывают перед нами новые возможности и заставляют напряженно работать над их воплощением в жизнь. Если вас приглашает в путь вдохновенный мечтатель, отказаться от такого приглашения невозможно.



## Сочетать и комбинировать

Такова реальность. Большинство выступлений невозможно отнести к какой-то одной категории, о которых мы говорили. Как правило, они включают в себя разные элементы. Например, популярная лекция Эми Кадди о том, как язык тела влияет на уверенность человека, представляет собой искусное сочетание объяснений и личных историй. А выступление Салмана Хана началось с его собственной истории, переросло в чудесную прогулку по его прекрасной Академии Хана и закончилось мечтой – поразительным рассказом о совершенно новом типе образования.

Поэтому скажу еще раз: *не считайте, что описанные выше приемы хоть как-то вас ограничивают.* Эти средства должны помочь вам представить, как лучше всего донести до слушателей собственную, уникальную конструкцию. Выбирайте, сочетайте, комбинируйте и усиливайте, как считаете нужным. Сделайте все, чтобы внушить слушателям идею, которой будет посвящено ваше выступление.

Предположим, у вас есть сквозная линия и важное содержание. Вы создали уникальную смесь связи, повествования, объяснения, убеждения и откровения. Что же дальше?

Настало время вынести свой труд на суд публики.

Мы переходим к четырем ключевым элементам подготовки выступления, которые и определяют успех или провал.

- Нужно ли использовать визуальные материалы? А если да, то какие именно?
- Нужно ли писать и учить свое выступление или лучше говорить экспромтом?
- Как репетировать выступления обоих типов?
- Как начать и закончить выступление, чтобы произвести наилучшее впечатление?

Вы готовы? Тогда вперед! Нам предстоит серьезная работа.

## Процесс подготовки

## **10. Визуальные средства**

### ***Ох уж эти слайды!***

В XXI веке мы получили возможность дополнять текст огромным множеством технических новшеств, которые при правильном использовании могут перевести выступление на совершенно другой уровень. Фотографии, иллюстрации, элегантные печатные материалы, графики, инфографика, анимация, видеоматериалы, аудиоматериалы – все это заметно повышает эффективность объяснений и эстетическую привлекательность выступления.

Но первый вопрос, который вы должны себе задать: а действительно ли мне все это нужно? Самое поразительное заключается в том, что не менее трети самых просматриваемых выступлений TED обошлись без каких бы то ни было слайдов.

Как это возможно? Ведь выступление с визуальным рядом, несомненно, интереснее обычного выступления? Не совсем. Слайды отвлекают внимание от оратора и переводят на экран. Если основное достоинство выступления – это личная связь оратора со слушателями, слайды могут даже помешать.

Конечно, дело вовсе не в переключении внимания слушателей с оратора на экран. То, что показывается на экране, часто относится к иной ментальной категории, чем произносимое оратором. Например, эстетическое и аналитическое. Тем не менее если суть вашего выступления сугубо индивидуальная, если у вас есть другие средства для его оживления – например, юмор или истории из жизни, то часто лучше позабыть о визуальных средствах и сосредоточиться на личном, интимном разговоре со слушателями.

Каждый оратор должен запомнить следующее: полное отсутствие слайдов лучше использования плохих слайдов.

Да, конечно, большинству выступлений использование хороших слайдов идет только на пользу. В некоторых из них именно слайды отделяют успех от провала.

Изначально TED представляла собой конференцию, посвященную исключительно технологиям, развлечениям и дизайну. Присутствие дизайнеров сразу же породило ожидания, что слайды будут

элегантными и впечатляющими. Именно эта традиция и явилась основной причиной успеха TED Talks.

Каковы же основные элементы успешных визуальных средств?

Таких элементов три:

- Откровение.
- Эффективность объяснения.
- Эстетическая привлекательность.

Давайте разберемся с ними по очереди.

### **Откровение**

Самая очевидная причина использования визуальных средств – показать то, что трудно описать словами. Когда речь идет о работе художников или фотографов, то без этого обойтись просто невозможно. Путешественник, рассказывающий о своем странствии, или ученый, поясняющий свое открытие, тоже могут использовать визуальные средства.

Эдит Виддер была членом команды, которая впервые в мире сняла на видео гигантского кальмара. Когда она пришла к нам в TED, то все ее выступление было связано с этим моментом откровения. Когда невероятное существо появилось на экране, слушатели буквально повскакивали с мест. Но использование визуальных средств вовсе не обязательно должно быть настолько драматичным. Главное – учитывать контекст, правильно подготовить аудиторию, а потом... БАМ! Пусть визуальные средства творят свою магию. Выпустите их на большой экран и не думайте об украшательстве.

### **Объяснение**

Картинка стоит тысячи слов (хотя даже для объяснения этого требуются слова)! Самыми эффективными часто оказываются объяснения, в которых слова и образы идут рука об руку. Ваш разум – это интегрированная система. Большую часть мира мы воспринимаем визуально. Если вы действительно хотите сообщить нечто новое, пусть даже самое простое, наилучший способ – показать и рассказать.

Но чтобы этот прием сработал, рассказ должен идеально совпадать с тем, что вы демонстрируете. Иногда оратор поражает

слушателей невообразимо сложным слайдом. Возможно, он бессознательно пытается произвести впечатление широким диапазоном и тонкими нюансами своей работы. И вот он говорит, говорит, говорит, а слушатели судорожно изучают слайд, безнадежно пытаюсь понять, как услышанное связано с изображением.

Чтобы избежать подобной ситуации, нужно представить на каждом слайде одну ключевую идею. Некоторые ораторы (особенно ученые) бессознательно полагают, что раз нужно минимизировать количество слайдов, то в каждый следует впихнуть максимум информации. Возможно, так и следовало поступать, когда слайды были физическим предметом, загружаемым в проектор. Сегодня же стоимость десяти слайдов равна стоимости одного. Единственное, что ограничивает оратора, это время, отведенное для его выступления. Поэтому чрезмерно сложный слайд, объяснять который придется две минуты, можно заменить тремя-четырьмя более простыми, которые можно будет разъяснить за то же время.

Наш оратор Том Рилли говорит о необходимости управления когнитивной нагрузкой:

Речь и слайды – это два параллельных потока когнитивного материала. Оратор должен мастерски объединить оба потока в один. Рассказ о теоретической физике несет высокую когнитивную нагрузку. Столь же высока нагрузка и от слайда с десятками элементов. В таких обстоятельствах сознанию слушателя приходится решать, на чем сосредоточиться – на словах, слайдах или на том и другом. И происходит этот процесс бессознательно. Поэтому вы должны определить, куда следует направить внимание, и убедиться в том, что высокая когнитивная нагрузка слайда не мешает воспринимать то, о чем вы говорите.

Точно так же нет смысла оставлять слайд на экране, если вы уже закончили о нем говорить. Вот что говорит Том:

Поставьте пустой черный слайд, и тогда слушатели смогут отдохнуть от изображений и с большим вниманием отнестись к вашим словам. А когда вы вернетесь к слайдам, аудитория уже будет готова возвратиться к работе.

Если ваша цель – отобразить на каждом слайде одну ключевую идею, то стоит подумать, не может ли слайд выполнить более важную

роль, чем просто проиллюстрировать сказанное. Это особенно справедливо в отношении графиков и таблиц. Если вы говорите, что количество дождей в феврале всегда значительно больше, чем в октябре, и показываете график годового распределения осадков, то почему бы не помочь слушателям и не выделить февраль и октябрь разными цветами?

А если затем вам нужно будет сравнить март и ноябрь, сделайте это с помощью другого слайда, на котором будут выделены именно эти месяцы. Не пытайтесь втиснуть всю информацию в один-единственный слайд.

Дэвид Маккандлесс – настоящий мастер понятных и элегантных слайдов. На глобальной конференции TED в 2010 году, к примеру, он показал нам два слайда. Первый был озаглавлен «У кого самый большой военный бюджет?». На слайде располагались десять квадратиков разного размера, каждый из которых представлял страну, а размеры были пропорциональны масштабам военных бюджетов. Конечно же, самый большой квадратик относился к США.

Второй слайд показывал соотношение военного бюджета и валового национального продукта. Неожиданно для слушателей США оказались на восьмом месте, пропустив вперед Мьянму, Иорданию, Грузию и Саудовскую Аравию. Всего два слайда кардинально изменили представление слушателей о ситуации в мире.

Есть такие ораторы, которые все еще убеждены, что можно заметно усилить объясняющую роль слайдов, заполнив их словами – зачастую теми же самыми, которые они собираются произносить. Ничто не может быть более далеким от истины. Классические слайды PowerPoint с заголовками, после которых следует список длинных фраз, это вернейший способ сразу же потерять внимание слушателей. Все очень просто: слушатели читают быстрее, чем говорит оратор. К тому моменту, когда оратор подходит к определенному пункту, слушатели уже все прочитали. Когда ораторы приносят нам подобные материалы, мы наливаем им кофе и садимся вместе с ними за монитор компьютера. А потом мы вежливо просим их разрешения удалить это, и это, и еще вон то. Может быть, стоит посвятить каждому пункту списка отдельный слайд. Множество фраз

сокращается до одной. Другие заменяются изображениями. А какие-то исчезают вовсе.

Я хочу сказать, что нет смысла просто повторять на слайде то, что вы будете говорить со сцены. Если вы будете развивать какую-то тему в течение двух минут, то, возможно, и стоит показать на экране слово или фразу, которая напоминала бы слушателям об основной теме. Но во всех остальных случаях слова на экране борются с вашим выступлением, а не поддерживают его.

Даже когда текстовый слайд очень простой, он косвенным образом крадет внимание слушателей. Вместо слайда с надписью *«Черная дыра – это объект настолько плотный, что не может испускать света»* лучше будет написать так: *«И насколько же черна черная дыра?»* А информацию первого слайда лучше будет донести в устной форме. Так слайд пробудит любопытство слушателей и сделает ваши слова более интересными.

Если об этом задуматься, то все очень просто. Главная цель визуальных материалов – не доносить до слушателей слова. Вы и сами прекрасно с этим справитесь. Слайды должны делиться тем, что невозможно выразить словами. Поэтому можно использовать фотографии, видеоматериалы, анимацию и графики.

В такой ситуации экран за мгновение объяснит то, на что оратору потребовались бы часы. В TED главным сторонником объясняющих визуальных средств является Ганс Рослинг. В 2006 году он показал анимированную графическую последовательность, которая длилась всего 48 секунд. Но за эти 48 секунд он полностью изменил модель развивающегося мира, сложившуюся у каждого слушателя. В этом и заключен основной смысл: если вы этого не видели, я не смогу как следует это объяснить. Попытка займет несколько абзацев, и даже после этого я не приближусь к своей цели. Это нужно показать на экране – и все станет ясно. Когда в следующий раз вы подойдете к компьютеру, наберите в Google *«Hans Rosling: The best stats you’ve ever seen»*. Посмотрите и изумитесь. (48-секундный клип начинается в 4.05.).

Не каждому дано быть Гансом Рослингом. Но все могут задать себе вопрос: *действительно ли подобранные визуальные средства объясняют то, что я хочу сказать? И если да, то как мне наилучшим*

*образом совместить их с текстом выступления, чтобы сделать его максимально эффективным?*

### **Эстетическая привлекательность**

Многие недооценивают способность визуальных средств придавать выступлению поразительную эстетическую привлекательность.

Я удивляюсь, когда художники зачастую ограничиваются показом лишь мизерной доли своих работ. Да, количество *идей* в выступлении следует ограничивать. Но образов? Здесь такого правила нет. Ошибкой было бы полагать, что оратор должен *объяснять* каждое изображение. Вовсе нет. Если вы приглашаете зрителей на свою большую выставку, то у вас нет времени рассказывать им о каждом экспонате. Вы скажете пару слов и быстро проведете их по залам, чтобы они получили представление о вашей работе и смогли лучше в ней разобраться. Пятисекундный просмотр слайда – даже без каких-либо пояснений – производит сильное впечатление. Если сделать подарок слушателям так просто, то к чему от этого воздерживаться?

Существует множество способов структурирования выступления, которые позволяют показывать визуальные материалы. И это всегда нравится слушателям, даже если сама тема выступления не отличается увлекательностью.

Дизайнер и наш оратор Люси Макрэ включила в свое выступление десятки интересных, великолепных изображений и видеоматериалов. Все они пробудили в слушателях живой интерес – несмотря на то что Люси говорила о запахе тела.

Графический стиль выступления – элегантные шрифты, качественные иллюстрации и/или адекватная анимация способны сделать вашу речь незабываемой.

Да, есть некие основные принципы. Но при работе с визуальными материалами дьявол кроется в деталях. Чтобы разобраться в этом получше, давайте вернемся к Тому Рилли, человеку, которому плохо подобранные и исполненные визуальные материалы причиняют физическую боль. Том, слово тебе!

*Том Рилли пишет:* Отлично, давайте же поговорим о тех средствах, которые вы можете использовать!



## ***Советы по программному обеспечению презентаций***

В 2016 году основными презентационными средствами стали: PowerPoint, Keynote (для Mac) и Prezi. PowerPoint – самая распространенная программа, хотя лично мне больше нравится Keynote – эта программа кажется мне проще, элегантнее и графичнее. Prezi (TED являлась одним из инвесторов этой программы) предлагает альтернативный подход, в котором слайды демонстрируются не линейно и последовательно, а в двумерной форме, и оратор может их увеличивать или уменьшать по собственному желанию.

Большинство проекторов и экранов в наши дни – это варианты современных широкоэкранных телевизоров. Формат экрана у них 16:9, а не 4:3, как это было раньше. Но презентационное программное обеспечение действует в формате 4:3. Вам нужно сразу же менять установки на 16:9 (если, конечно, на вашей площадке нет проекторов формата 4:3).

Не используйте встроенные в программу списки, форматы и таблицы. Ваша презентация будет точно такой же, как у всех. Кроме того, шаблоны ограничивают вашу свободу. Я советую вам начать с абсолютно чистого слайда. Если вы показываете много фотографий, используйте черный фон – он будет исчезать, а ваши фотографии проявятся.

Большинство фотографий следует показать «полноэкранно». Нет, нет, я говорю не о фильмах ужасов. Это старый термин печатников, который означает, что изображение занимает весь экран. Лучше показать последовательно три полноэкранные фотографии, чем поместить их все на одном слайде. Фотографии часто делаются в формате 4:3. Если вы хотите показать снимок, не обрезая его сверху и снизу, поместите его на черный слайд, и тогда слева и справа появятся ненавязчивые черные границы.

Разрешение фотографий: используйте снимки с самым высоким разрешением, чтобы они хорошо смотрелись на большом экране. Слишком высокого разрешения не бывает – это опасно только в тех случаях, когда подобные снимки замедляют работу программного обеспечения.

## **Шрифты/Гарнитуры**

Лучше всего использовать одну гарнитуру для всех презентаций. Некоторые гарнитуры подходят для этой цели лучше других, обычно мы рекомендуем средние рубленые шрифты типа Helvetica или Arial. Но не следует использовать слишком тонкие шрифты, поскольку их трудно читать – особенно на темном фоне. Если сомневаетесь, выбирайте более простые варианты.

### **Размер шрифта**

Мелкие шрифты заставляют слушателей напряженно всматриваться в слайды. Используйте размер 24 или больше. Используйте *не более* трех размеров выбранного шрифта, причем использование каждого размера должно быть обоснованным. Крупный шрифт – для заголовков, средний – для изложения основных идей, мелкий – для идей второстепенных и поддерживающих.

### **Фон**

Если вы собираетесь размещать надписи на фотографиях, делайте это в таких местах, где слушатели смогут их прочесть. Если снимок слишком загружен, поместите ниже его небольшую черную плашку и разместите надпись на ней.

### **Цвет шрифта**

Вот два главных слова, которые вы должны помнить: *простота* и *контраст*. Черный на белом, темный на белом, белый или желтый на черном – это хорошие сочетания, поскольку они обладают высокой контрастностью и вполне читабельны. Используйте в презентации только один цвет шрифта – если, конечно, вам не нужно что-то выделить или удивить слушателей. Никогда не используйте светлые шрифты на светлом фоне или темные на темном – например, светло-голубой на желтом или красный на черном. Такие сочетания трудны для восприятия.

### **Разборчивость**

Выбрав шрифт и цветовое решение, просмотрите свою презентацию на компьютере или – еще лучше – на телевизоре или

проекторе, отойдя от него на 2–4 метра. Все ли вы способны прочесть? Отчетливо ли смотрятся фотографии? Если нет, то поправьте.

### ***Чего делать не следует?***

- Не используйте списков – избегайте их любой ценой.
- Не начинайте текста с дефисов.
- Не подчеркивайте и не пользуйтесь курсивом – это затрудняет восприятие. Жирный шрифт использовать можно.
- Оттенение иногда бывает полезно – оно повышает разборчивость, особенно в надписях над фотографиями. Но этим эффектом следует пользоваться осторожно.
- Не используйте несколько эффектов в одной и той же строке. Это смотрится ужасно.

### ***Объяснения и диаграммы***

Пользуйтесь методом добавления слов и изображений на слайд серией кликов – тем самым вы сосредоточите внимание слушателей на своей идее. Дайте слушателям достаточно времени для усвоения каждого шага. Не втискивайте в один слайд слишком много информации – это затрудняет восприятие.

### ***Авторство фотографий***

В научном сообществе очень важно указывать авторство каждой фотографии. Но не делайте этого крупным шрифтом, поскольку такие надписи отвлекают внимание зрителей от вашего слайда. Если все изображения взяты из одного источника, вы можете вслух поблагодарить, например, National Geographic или добавить еще один слайд с указанием принадлежности снимков, не повторяя этой надписи на всех слайдах.

Если вам нужно указать авторство, то делать это следует единообразно, размещая надписи в одном и том же месте и делая их одним и тем же шрифтом одного и того же размера (не более 10). Сокращайте авторство. Вместо того чтобы писать: «Фотография: Августин Альварес, Исследовательский центр Эймс, НАСА, Маунтин-Вью, Калифорния», напишите коротко: «Августин Альварес, НАСА». Некоторые правообладатели (например, музеи) возражают против подобных сокращений, и их мнение учесть все же следует. Я обычно

указываю авторство белым шрифтом вертикально в правой части слайда. Спросите у друзей, не отвлекают ли эти надписи внимания от фотографий. Если они ответят утвердительно, то вы сделали надписи слишком яркими.

### ***Фотографии оратора и его команды***

Вы можете использовать свои фотографии, сделанные в рабочей обстановке: в лаборатории, в прериях, у большого адронного коллайдера. Но больше одной такой фотографии без веской причины лучше не использовать. Бен Сондерс рассказывал нам, как он путешествовал к Северному и Южному полюсам. Неудивительно, что сам он присутствовал на большинстве демонстрируемых фотографий. Большая команда трудилась над тем, чтобы эти путешествия стали возможны. Но показывать снимки этих людей означало бы отвлечь внимание слушателей от основной темы выступления. Мы понимаем, что вам хочется отдать должное важным для вас людям, но их фотографии важны для вас, а не для слушателей. Не делайте этого. Если уж это абсолютно необходимо, используйте групповую фотографию, причем самую органичную – например, снимок вашей команды за работой.

### ***Видеоматериалы***

Видеоматериалы прекрасно иллюстрируют вашу работу и идеи. Однако не следует показывать клипы длительностью более 30 секунд. И в 18-минутном выступлении используйте не более двух-четырех клипов – больше можно показать только в том случае, если они жизненно важны для вашей работы. Лучше всего использовать клипы с отображением вашей деятельности, автором которых вы являетесь (а не клипы из «Звездных войн»). Видео должно пояснять то, чего нельзя объяснить словами или изобразить на фотографиях. Клипы должны быть качественными (снятыми в высоком разрешении, с хорошим освещением и, главное, с хорошим звуком). Плохое видео заставит слушателей больше думать о его плохом качестве, а не о его содержании. Видеоматериалы должны быть органичными и аутентичными, а не изготовленными вашим отделом кадров. Не используйте слишком громкую музыку. *Совет:* во время работы снимайте на видео все подряд – возможно, это пригодится

позже, даже если не знаете, когда именно. TED вкладывает средства в качественное видео и фотографии, и с годами ценность этих материалов возрастает.

Использовать видеоматериалы в презентации можно, но сначала нужно проверить все технические возможности, причем заранее.

### ***Переходные эффекты***

Для многих ораторов это настоящий зыбучий песок. Руководствуйтесь простым правилом – старайтесь избегать практически всех переходов. В Keynote есть множество переходных эффектов, но я никогда не использую ни один из них – разве что для смеха. Все это игрушки, которые отвлекают внимание от идей и лишь показывают возможности программного обеспечения. Мне нравятся только два таких эффекта: пустота (мгновенная обрезка, как при монтаже фильма) и исчезновение. Пустота прекрасно подходит для ситуаций, когда нужна мгновенная реакция на ваш клик, а исчезновение выглядит естественно, если временной интервал менее полусекунды. Пустота и исчезновение имеют два подсознательных значения. Первая знаменует переход к новой идее, а второе объединяет два слайда. Конечно, не следует считать это жестким правилом, но смысл в этом есть. Вы можете использовать эти приемы на одной презентации. Если переходные эффекты не оправданны, не пользуйтесь ими. Главное – чтобы этот эффект не перетягивал одеяло на себя.

### ***Передача файлов***

Отправьте свою лекцию организаторам и захватите с собой флешку с полной презентацией и вашими видеоматериалами, которые должны храниться отдельно. Запишите шрифты, использованные во время презентации. Даже если я отправляю презентацию заранее, я всегда беру запасной вариант с собой. Важно запомнить: прежде чем переслать файлы через Интернет или скопировать на флешку, сложите все файлы в папку и заархивируйте ее в файл. zip. Так Keynote или PowerPoint получат все элементы вашей презентации в одном месте. Четко назовите все видеоматериалы, в названии должно упоминаться и расположение.

Например: СИОБА СТИВЕНС СЛАЙД 12: ВИДЕО: МОТЫЛЕК ПОЯВЛЯЕТСЯ ИЗ КОКОНА.

### ***Права***

У вас должны быть разрешения на использование фотографий, видеоматериалов, музыки и особых шрифтов (если только они не находятся в свободном доступе). Проще и лучше всегда использовать собственные материалы. Если вы, к примеру, решите использовать песню Уитни Хьюстон, то придется заплатить тысячи долларов за ее использование во время выступления, и особенно в Интернете.

### ***Тестирование***

Тестирование бывает двух видов: людьми и техническое. Для тестирования людьми я советую вам проверить свою презентацию (особенно слайды) на родных и друзьях из другой области деятельности. После презентации спросите, все ли они поняли и что им было неясно, какие у них остались вопросы. Тестирование особенно важно, если выступление связано с научными или иными сложными проблемами.

Столь же существенно и техническое тестирование. Я купил за 35 долларов специальный пульт дистанционного управления Kensington, который подключается к USB-порту моего компьютера, и теперь я могу управлять слайдами прямо со сцены. Достаточно ли резкие и яркие слайды? Достаточно ли быстро происходит переход от одного к другому? Правильно ли подобраны шрифты? Нормально ли демонстрируются видеоматериалы? Не возникнет ли какой-либо технической накладки? Репетиции помогут понять, все ли у вас в порядке.

Всегда спрашивайте, какой компьютер будет установлен на сцене. Вы должны точно знать, что сможете запустить на нем свои материалы с использованными в них шрифтами. Если у организаторов установлена та же программа, уточните версию.

Старайтесь использовать новейшие версии программного обеспечения, потому что именно они скорее всего и окажутся у организаторов. А переход с одной версии на другую – это всегда стресс и масса работы. Однажды я создал презентацию в Keynote на «Макинтоше», и мне пришлось импортировать ее в PowerPoint на PC.

На репетиции оказалось, что это полная катастрофа. Я уговорил организаторов достать «Макинтош» с Keynote, и все прошло прекрасно.

Никогда не проводите презентации, не проверив заранее, как на оборудовании организаторов будут демонстрироваться слайды и особенно видеоматериалы. Очень важно поговорить со звукооператором и отрегулировать громкость любых аудиоматериалов – особенно если вы будете говорить одновременно с их демонстрацией. Если слушатели вас не расслышат, ничем хорошим это не кончится.

### ***Работа с дизайнерами***

Большинство людей могут научиться делать хорошие слайды. Но если ставки высоки и бюджет позволяет, обратитесь за помощью к графическому дизайнеру, который занимается презентациями. Обратите внимание: я сказал – именно к графическому дизайнеру. Тот, кто занимается веб-сайтами или печатными изданиями, может не так хорошо владеть искусством передачи идей посредством слайдов. Попросите показать его предыдущие работы. Найти их можно на сайте Behance и других сайтах.

Четыре важных совета:

1. Даже если у вас есть собственный графический отдел, который занимается подобными слайдами, примите участие в работе с самого начала. Займите активную позицию. Не просто осматривайте готовые видеоматериалы, а принимайте участие в их создании. Большинство дизайнеров отлично справляются со своей работой, но они лишь помогают вам выразить себя, поэтому работайте вместе с ними.

2. Если вам кого-то посоветовали, но вы чувствуете себя с ним некомфортно, доверьтесь своим инстинктам. На сцене предстоит стоять вам, а не кому-то другому.

3. Со многими дизайнерами мы работаем удаленно, через Skype, электронную почту и Dropbox. И результаты нас удовлетворяют. Вовсе необязательно общаться с дизайнерами, которые работают поблизости.

4. Помощь вполне может быть недорогой. Для презентационной графики я обычно выбираю небольшие компании, где работают от

одного до пятнадцати человек, поскольку мне нужен всего-то один специалист. Обратите внимание на выпускников школ искусства и дизайна – RISD, колледжа дизайна при художественном центре, Pratt, художественных институтов, Союза Купера и других учебных заведений.

### **Контроль черновиков**

Тщательнейшим образом контролируйте черновики. Такие средства, как Dropbox, сохраняют все черновики, шрифты, фотографии, видео– и аудиоматериалы. Поставьте номер версии, свое имя и название площадки в название файлов. Если вы знаете номер сессии TED, включите и его в название файла. Вот пример: v4trjwTomRiellyPrezTED12015Session11. Здесь инициалы (trjw) означают того, кто работал над материалами последним. *Совет:* ставьте номер версии и инициалы последнего работавшего в начале названия файла, иначе вам будет трудно понять, что есть что. Внося изменения, каждый раз сохраняйте новую версию с новым номером. Прежде чем поставить ссылку Dropbox для организаторов мероприятия, создайте внутри Dropbox папку со старыми версиями, а новую храните отдельно. Пометьте финальную версию словом FINAL – в начале или конце имени файла.

Ваш дизайнер оценит, если вы (или кто-то из членов команды) соберете все материалы в папку, прежде чем он приступит к работе. Чтобы помочь дизайнеру, я иногда открываю новый файл Keynote и создаю специальные слайды с инструкциями: *На этом слайде будет показан один из тех видов, которые мы пытаемся сохранить. На этом слайде будет показано дно высохшего озера и т. п.*

Сделайте это для максимального количества слайдов, выстройте их в нужном порядке и отошлите свой файл дизайнеру. Так вы поможете ему организовать его собственные идеи.

И последнее: в графике, как и во всем остальном, – чем меньше, тем лучше.

*Вернемся к Крису: браво, Том! Аплодисменты, пожалуйста!*

И наконец, если вы хотите увидеть произведение искусства собственными глазами, вот еще три оратора, визуальными



материалами которых мы восхищаемся.

Великолепные снимки показал нам фотограф-эколог Мак Стоун. Эти материалы в полной мере оправдывали название его выступления – его фотографии способны заставить каждого броситься на спасение болота Эверглейдс.

На конференции TED в Ванкувере Джер Торп говорил о важной роли четкой инфографики и подкреплял свои аргументы множеством великолепных примеров.

На конференции TED в Сиднее специалист по анимации и биомедик Дрю Бэрри использовала 3D-анимацию, чтобы продемонстрировать процессы, которые идут в наших клетках.

Составив план использования визуальных материалов, можно вернуться к тексту, а потом разобраться, как превратить его в эффективное выступление. Существует два подхода. Как мы увидим, ведущие ораторы мира никак не могут прийти к согласию по этому вопросу. К счастью, через эту пропасть можно перекинуть мостик.

## **11. Текст выступления**

### ***Запоминать или не запоминать?***

На недавнюю конференцию TED мы пригласили блестящего физика, который рассказал о поразительных достижениях в своей области. Этого человека считали лучшим оратором своего университета. На его лекциях всегда было не протолкнуться, потому что он прекрасно умел делать сложное простым, а непонятное увлекательным. На репетициях он поразил нас своей страстью, красноречием и ясностью изложения. Я не мог дождаться, когда он выступит у нас.

Начал он прекрасно. Вышел на сцену, использовал эффектную метафору, которая сразу увлекла слушателей. А потом... первый промах. Он на мгновение забыл, о чем говорил. Оратор улыбнулся, извинился, достал свой iPhone и нашел нужное место. После этого он продолжил. Никаких проблем. Однако через 40 секунд произошло то же самое. Метафора оказалась безнадежно забытой. Слушатели почесали в затылке и начали переживать за оратора. Все почувствовали напряжение в его голосе. Он закашлялся. Я подал ему бутылку с водой. На какое-то время показалось, что все поправилось. Но нет. Выступление продолжалось мучительно медленно. Как позже заметила комическая актриса Джулия Суини, казалось, что этот человек провалился в одну из черных дыр, о которых он и рассказывал. Ему пришлось снова и снова обращаться к своему iPhone. Он начал читать с экрана. Улыбка и страсть исчезли. Вода в бутылке кончилась. На лбу оратора выступили бусинки пота. Он говорил так, словно вот-вот умрет. Оратор с трудом добрался до конца выступления и ушел со сцены под неловкие, редкие аплодисменты.

Это выступление стало звездным – но не в том смысле, на какой рассчитывал оратор.

И тут скрывается секрет. Это была не его вина. Во всем был виноват я. Подготавливая выступление, я предложил ему полностью записать текст его лекции. Большинство наших ораторов так и поступает, и на репетициях все проходит идеально. Но этому физику подобный подход был несвойственен. Он блестяще объяснял эту

проблему бесчисленному множеству студентов, пользуясь теми словами и образами, которые приходили в его потрясанный мозг в данный момент времени. Мне следовало попросить его использовать этот навык и в TED. (Так и было – всего за день до того кошмара он поднялся на сцену и произнес великолепную речь о современной физике. Заранее заготовленный текст – вот что сбilo его с толку.)

Существует много способов подготовиться к выступлению. Важно найти тот, который подходит именно вам. Потому что в конкретный момент, даже если вы расскажете о чем-то поразительном, очень многое может пойти не так, и в том числе:

- Ваша тональность речи может усыпить слушателей.
- Вы начнете говорить так, словно читаете по бумажке.
- Время выйдет, когда вы не скажете и половины из того, что хотели.
- Вы не сможете вспомнить, как информация на слайдах согласуется с тем, о чем вы говорите.
- Ваше видео не запустится или слайды пойдут не в том порядке.
- Вы не сможете установить визуальный контакт со слушателями.
- Вы ощутите дискомфорт, не понимая, нужно ли двигаться или лучше стоять на одном месте. В результате вы пойдете на компромисс и начнете неловко переступать с ноги на ногу.
- Слушатели не засмеются там, где должны были бы.
- Слушатели засмеются там, где *не* следовало бы.
- Овация стоя, о которой вы мечтали, сведется к холодным, вежливым аплодисментам.
- И – этого боятся больше всего – вы забудете, что нужно сказать дальше, окаменеете и замолкнете.

К счастью, при должной подготовке подобные риски можно свести к минимуму. Но, как показывает приведенный мной пример, подготовка должна быть правильной. Все начинается с понимания того, *как* вы планируете произносить свою речь. У разных ораторов различные подходы. В этой главе мы попытаемся помочь найти тот, который наилучшим образом подходит именно вам.

Несколько лет назад в TED существовала довольно жесткая позиция по поводу выступлений: *никаких кафедр, никакого чтения по бумажке*. И в целом эти правила имели смысл. Люди с большей симпатией относятся к лектору, которого не защищает кафедра и который говорит от души. Это общение человека с человеком в его чистейшей форме.

Но сила заключена в разнообразии. Если каждый оратор будет выходить на сцену и блестяще произносить идеально выученную речь, это скоро всем наскучит. Когда группа людей собирается на недельную конференцию, наибольшее впечатление производят те ораторы, которые не похожи на других. Если все говорят без записи, то странный профессор, который взойдет на кафедру и откровенно *прочитает* свою речь, может оказаться единственным, кого запомнят.

А самое главное – оратору должно быть комфортно во время выступления. Он должен чувствовать себя уверенно и полностью сосредоточиться на том, что ему по-настоящему важно.

Мы узнали это, когда пригласили выступить в TED нобелевского лауреата Даниеля Канемана. Его считают отцом поведенческой экономики, поразительным мыслителем, идеи которого способны изменить взгляд на мир любого человека. Мы попросили его выступить в традиционном для TED стиле. Никакой кафедры. Только сцена, несколько карточек-напоминаний и само выступление. Но на репетициях стало понятно, что он чувствует себя некомфортно. Даниель не мог полностью запомнить свое выступление, он делал паузы и неловко пытался найти информацию на карточках.

В конце концов я сказал: «Дэнни, ты выступал тысячи раз. Какой стиль для тебя наиболее комфортен?» Он попросил установить на кафедре свой компьютер, чтобы ему было легче сверяться со своими заметками. Мы так и сделали, и он сразу же расслабился, хотя и слишком часто посматривал на экран. В результате мы сошлись на том, что кафедру для него мы поставим, но Даниель будет стараться как можно чаще смотреть на слушателей. Именно так он и поступил. Его прекрасное выступление было не заученной и не прочитанной речью. Оно было полностью гармоничным. И Даниель сказал все, что хотел сказать, безо всякой неловкости.

Поэтому теперь мы не устанавливаем правил. Мы лишь предлагаем ораторам выбрать тот стиль выступления, который подходит им лучше всего.

Ключевое решение, которое вы должны принять – и желательно как можно раньше, – заключается в следующем:

А. Станете ли вы писать полный текст речи, чтобы впоследствии прочесть ее, выучить наизусть или совместить два этих подхода?

Б. Или лучше составить четкую структуру и выступать, опираясь на составленный план?

И та и другая стратегия имеет свои плюсы.

### ***Написанный текст***

Главное преимущество написанного текста – это возможность наилучшим образом использовать отведенное время. Невероятно трудно сжать все, что вы хотите сказать, в 10, 15 или 18 минут. Если нужно объяснить что-то сложное или пройти по всем этапам процесса убеждения, то лучше записать каждое слово и довести каждое предложение и абзац до совершенства. Кроме того, вы получите возможность заранее показать свои черновики и обсудить их достоинства и недостатки с друзьями и коллегами. Нам нравится, когда ораторы за пару месяцев до конференции присылают черновики своих выступлений. Это позволяет связаться с ними и обсудить, что лучше вычеркнуть, а какие моменты нуждаются в дополнительных объяснениях.

Но главный недостаток такого подхода заключается в том, что, если вы не выступите должным образом, ваша речь будет лишена ощущения свежести. Читать и говорить – это нечто совершенно разное. В целом (хотя бывают и исключения) слушатели лучше реагируют на свободно произносимую речь. И это удивительно. Если оратор произносит одни и те же слова и все присутствующие знают, что слова эти написаны оратором, то почему мы относимся к ним по-разному?

Все дело в том, что человеческое общение – это динамичный процесс, протекающий в реальном времени. Вы что-то говорите, а я смотрю вам в глаза, и у меня складываются подсознательные суждения. Действительно ли вы хотите сказать именно это? Важно ли

вам это? Трогает ли вас это до глубины души? Пока слушатель этого не поймет, для него слишком рискованно раскрывать вам свое сознание. В «размышлениях вслух» заключена огромная сила. Мы можем почувствовать вашу убежденность и стать частью прекрасного процесса осознания большой идеи, борьбы за нее и придания ей окончательной формы. Когда слушатель чувствует, что вы действительно *думаете* то, что говорите, он позволяет внушить себе вашу мысль.

А когда слова читают с листа, возникает ощущение отстраненности и отчужденности. Это все равно что смотреть спортивное состязание в записи. Игра уже закончилась, и результат известен. Даже если мы сами его не знаем, нам уже не так интересно. (А представьте, насколько хуже становится ситуация, если мы чувствуем, что комментарии добавлены уже после игры и просто читаются по бумажке, а не формируются под влиянием момента. Именно такое ощущение складывается, когда оратор читает текст своего выступления.)

Если вы решили записать свой текст, можете воспользоваться тремя стратегиями:

1. Вы должны знать текст настолько хорошо, чтобы слушатель ни на минуту не подумал, что вы читаете по бумажке. (Более подробно об этом мы поговорим чуть позже.)

2. Заглядывайте в записи (на кафедре – но желательно, чтобы она не закрывала весь ваш корпус, или на экране монитора), но компенсируйте это частым визуальным контактом с аудиторией. Обратите внимание, я не сказал, что вы можете *читать* текст. Вы можете держать перед собой полный текст выступления, но очень важно чувствовать, что вы просто говорите, а не читаете. Слушатели сразу же чувствуют разницу. Вы должны вкладывать смысл в слова, говоря естественно и страстно. Важны визуальные контакты, улыбки и выражение лица. Вы должны быть настолько хорошо знакомы с собственным текстом, чтобы было достаточно лишь мельком взглянуть на пару предложений. Да, для этого придется потрудиться, но это стоит того, и этот процесс не так мучителен, как заучивание наизусть.

3. Составьте список основных пунктов выступления и разверните каждый пункт на сцене собственными словами. Это тоже непросто, и об этом мы поговорим позже.

Читать текст можно только в двух случаях:

1. В вашем выступлении используются совершенно потрясающие снимки или видеоматериалы. В таком случае ваша роль сводится к роли чтеца подрисовочных подписей. Внимание слушателей будет приковано к экрану. Так у нас в TED выступал фотограф Джеймс Нахтвей.

2. Вы – настоящий писатель, и слушатели понимают, что слышат фрагмент написанного текста. Но, как мы скоро увидим, даже великим писателям, прекрасно написавшим свой текст, все же лучше *не* читать его.

Несмотря на все вышесказанное, большинству ораторов, чтобы суметь сказать действительно задуманное, нужно сначала написать текст и дословно выучить его. Но это очень трудно. Большинству из нас для заучивания 18-минутного выступления требуется пять-шесть часов. Час в день в течение недели. Если у вас нет достаточно времени, даже не пытайтесь идти этим путем. Когда вы окажетесь на сцене, вам меньше всего нужно судорожно вспоминать строчки текста.

Когда такое случается, проблема не в том, что вы забудете все напроць. Просто слушатели *догадаются*, что вы повторяете выученный текст. Они буквально увидят, как ваш взгляд скользит по абзацам, когда вы будете вспоминать следующее предложение. Скорее всего они заметят, что вы говорите скучно и механически, поскольку сосредоточены не на том, чтобы вложить в свои слова истинный смысл, а на попытке вспомнить следующее предложение.

И это настоящая трагедия. Вы сделали все это, чтобы произнести потрясающую речь, но не дали себе шанса произвести должное впечатление.

Эта проблема исправима. Но для исправления потребуются усилия.

Представьте, что вы наблюдаете за другом, который в течение недели пытается выучить текст своего выступления. Предположим, вы просите его каждый день произносить перед вами свою речь, не заглядывая в заметки. И вы заметите нечто странное. В начале процесса он будет говорить довольно убедительно, хотя и несколько беспорядочно. Он еще не выучил текст наизусть, поэтому будет стараться выдать вам всю известную ему информацию в запланированном порядке.

Но через несколько дней вы заметите перемену. Он достигнет того момента, когда будет знать большую часть речи наизусть, и эти части будут изложены так же красноречиво, как на бумаге. *Но* вы перестанете чувствовать в нем прежнюю живость. Вы почувствуете его стресс. Вы услышите такие фразы, как «давайте», «минутку», «позвольте мне начать снова». Вы просто услышите текст, механически следующие предложение за предложением.

Все это говорит о том, что текст повторяется, а не произносится с целью донесения истинного смысла. Я называю эту фазу подготовки *«долиной смертной тени»*. Этот термин позаимствован из компьютерной анимации, где технология анимирования персонажей очень близка к реальности, но *не совсем*. Эффект ужасен – гораздо хуже, чем если бы аниматор вообще отказался от реализма. Если ваш друг-оратор выйдет на сцену в таком состоянии, он непременно провалится. Ему лучше забыть о произнесении выученного текста, а составить план из нескольких пунктов и рассказать понемногу о каждом. Или взять с собой на сцену текст.

Но если ему на шестой-седьмой день удастся выучить текст наизусть, вы заметите иную перемену. Неожиданно для себя оратор почувствует, что он отлично знает текст. Знает настолько хорошо, что может вспомнить его по щелчку пальцев и сосредоточиться не на словах, а на смысле своего выступления.

Поэтому ораторам, которые собираются учить свою речь наизусть, я бы сказал следующее: *это прекрасно. Вы даете себе возможность поразить слушателей замечательным выступлением. Но вам жизненно необходимо миновать «долину смертной тени», не задерживаясь. Если не готовы сделать это, не делайте!*



Так как же следует учить текст? Наши ораторы используют множество разных методов. Памела Мейер, которая прочла нам лекцию о том, как распознавать ложь, говорит (и она, безусловно, искренна):

В лагере «Сифарер» в Северной Каролине мы должны были держаться на плаву, распевая песни. Потом, чтобы усложнить задачу, нам велели в такт песне совершать сложные движения указательными пальцами. Нельзя считать, что выучили текст своего выступления, пока не сможете параллельно заниматься другой деятельностью, требующей умственной энергии. Можете ли вы произносить свою речь, одновременно отмеряя ингредиенты для приготовления печенья? Можете ли вы повторять текст своей речи, разбирая бумаги на столе, выбрасывая ненужные, а необходимые складывая в папки? Если вы можете повторять свой текст, занимаясь делом с высокой когнитивной нагрузкой, значит, и на сцене вы справитесь прекрасно.

Посмотрите в Интернете выступление Пэм. Как вы думаете, она учила его наизусть? Вряд ли. Ее выступление смотрится абсолютно естественно.

Наш оратор Райвз согласен с советом Памелы:

Когда у меня есть время выучить текст, я стараюсь превратить его в песню. Я пробую его на вкус. Я произношу его быстро или медленно, напевая или бубня себе под нос. Я репетирую свое выступление, пока оно не превращается в представление. Я не запоминаю слова и становлюсь актером, повторяя текст снова и снова. Мой ритуал запоминания обычно происходит вечером перед выступлением, в гостиничном номере. Я включаю телевизионную программу с каким-нибудь интервью, делаю звук чуть громче, чем обычно, чтобы обеспечить максимальные помехи. А потом (я не шучу!) я поджимаю под себя ногу и произношу свой текст перед собственным отражением в зеркале. Если я перестаю улыбаться, то начинаю снова. Если падаю, то начинаю снова. Если мне удастся произнести всю речь целиком, я никогда ее не забываю. И улыбки возникают именно там, где и должны.

Если вы много времени проводите за рулем, то можете записать свою речь (начитайте ее на смартфон, к примеру), а потом

проигрывайте в машине с небольшой громкостью, одновременно произнося записанный текст. Потом попробуйте увеличить скорость проигрывания (большинство смартфонов это позволяют). Один из лучших консультантов по публичным выступлениям в TED Джина Барнетт считает, что важно уметь повторять свою речь на удвоенной скорости. Когда вы научитесь это делать, говорить с обычной скоростью станет очень легко, и вы сможете полностью сосредоточиться на смысле. Джина дает прекрасный совет по запоминанию: «Знаете, что я говорю людям? Практика не позволяет достичь совершенства. *Практика ведет к сохранению несовершенства.* Когда вы досконально знаете что-то, вы можете ИГРАТЬ с тем, что хотите донести до слушателей, а не подавлять это».

Вот в чем секрет. Не думайте, что вам предстоит *произнести* речь. Вы должны ее *прожить*. Ваша главная задача – достичь такого состояния, когда запоминание слов более не потребует усилий, и время, отведенное вам на сцене, можно потратить на демонстрацию слушателям своей страсти и разъяснение идеи. *Все должно происходить так, словно вы делитесь этим впервые.*

Конечно, не каждое выступление требует подобных затрат времени и сил. Но если это важно, то стоит постараться.

При составлении текста выступления нужно понять, какой тип речи выбрать. Разговорный или официальный? Повседневная речь отличается от языка, которым пользуются писатели. Она более прямолинейна и менее лирична.

Большинство специалистов по публичным выступлениям советуют ораторам придерживаться разговорной речи. Говорить нужно искренне и сердечно. Ведь это *выступление*, а не *статья*. Мартин Лютер Кинг не говорил: «Сегодня я расскажу вам о ярком, мощном, незабываемом видении». Он сказал: «У меня есть мечта».

Профессор Гарварда Дэн Гилберт советует своим студентам сначала записывать свое выступление на диктофон, затем расшифровывать его и использовать запись в качестве первичного черновика. Почему? «Потому что, когда люди пишут, они используют слова, фразы, предложения и выражения, которыми не пользуются в разговорной речи. Когда они начинают с написанного текста, а потом стараются адаптировать его для выступления, то превращают одну

форму общения в другую. И скорее всего этот алхимический процесс закончится неудачей».

Многие ораторы, как мы убедимся, считают лучшим способом «написания» текста обычное произнесение его вслух как можно больше раз.

Но опять же было бы ошибкой слишком строго придерживаться этого правила. Великие писатели могут произнести великолепную речь, основанную на прекрасно написанном тексте.

Взгляните на этот абзац из замечательного выступления Эндрю Соломона на конференции TED в 2014 году:

Мы не стремимся к болезненным опытам, которые разрушают нашу идентичность. Мы ищем собственную идентичность в ходе болезненных опытов. Мы не можем вынести бессмысленных мучений, но способны выдержать великую боль, если верим в ее высокую цель. Легкость производит на нас меньшее впечатление, чем борьба. Мы можем оставаться собой без наслаждений, но не без несчастий, которые заставляют нас искать смысл.

Соломон – замечательный писатель, и это сразу чувствуется. Такой язык можно встретить в книге или в журнальной статье. Такими словами редко пользуются в разговорной речи – например, общаясь с другом в баре. Главное здесь – это необычные, непривычные уху выражения. Это великолепный образец *письменной речи*, и восприниматься она должна именно так. Хотя Соломон говорил по заметкам, лирическая сила языка заставила нас почувствовать, что мы оказались в руках настоящего мастера. Мы *хотели*, чтобы его речь была написана. (Кстати, Эндрю говорил мне, что с друзьями в баре он общается именно так. Хотелось бы мне на это посмотреть!)

Такие выступления можно читать. Их даже *нужно* читать. Но если вы даже действительно великий писатель, окажите слушателям честь. Позвольте им *узнать ваш текст* настолько хорошо, чтобы они *почувствовали* его, ощутили всю его силу и глубину. Тщательно продумайте каждое предложение и наделите его глубоким смыслом. Как можно чаще устанавливайте визуальный контакт со слушателями. И возможно, если вам захочется добавить в конце нечто более сильное, откажитесь от текста перед последней страницей. Выйдите из-за кафедры, отбросьте прочь свои заметки, встаньте на авансцену

и произнесите заключительные предложения искренне и от всего сердца.

### ***Выступления без написанного текста***

Такие выступления могут быть самыми разными – от чистого экспромта до тщательно подготовленных и структурированных выступлений, сопровождаемых богатым визуальным материалом. Подобные речи объединяет то, что в момент выступления оратор не пытается вспомнить заранее написанный текст. Он просто размышляет о предмете и подбирает наилучшие слова для передачи своих мыслей. Самое большее, что у него есть, это набор заметок, которые помогают ему не упустить главное.

В подобных выступлениях можно сказать очень многое. Они могут быть свежими, живыми, реальными – настоящими размышлениями вслух. Если такой стиль для вас наиболее комфортен, если вы говорите на хорошо знакомую тему, то это наилучший вариант.

Но очень важно отличать отсутствие *написанного текста* от отсутствия *подготовки*. Серьезное выступление не может быть спонтанным. Без должной подготовки оратор пускается в пространные, но бессмысленные объяснения, упускает важное, повторяется – и действует на нервы слушателям.

Так как же подготовиться к выступлению, не составляя полного текста речи? Многое будет зависеть от того, в какое путешествие вы собираетесь пригласить слушателей. Если построить выступление вокруг одной истории, вам будет гораздо проще, чем если бы вы пытались строить сложное объяснение со множеством непростых аргументов. Но главное здесь – вернуться к метафоре путешествия и спросить себя, каким должен быть каждый его этап. Как минимум у вас должны быть ярлыки для каждого этапа – список из нескольких пунктов, который напомнит вам о главном.

Вам нужна и стратегия, которая позволит избежать очевидных сложностей подобного подхода:

1. *В нужный момент вы неожиданно не можете подобрать слов для объяснения ключевой концепции.* Потренируйтесь заранее: вслух

проговорите несколько вариантов каждого этапа, пока не уверитесь в том, что обрели полную ясность.

2. *Вы упускаете что-то важное.* Стоит поработать над переходами от одного этапа к другому, чтобы последовательность выглядела естественной. Возможно, стоит запомнить переходные фразы или отметить их в своих записях.

3. *Вам явно не хватает времени.* Нарушение регламента раздражает организаторов конференции и выступающих после вас. Кроме того, это не нравится слушателям. Не стоит превышать отпущенное вам время. Единственный способ борьбы с этим – репетиции. Попробуйте произнести свою речь несколько раз и удостовериться, что вы укладываетесь в отведенное время. Если нет, то просто сократите материал. Во время выступления следите за временем, чтобы точно знать, в каком месте вы должны находиться, когда истечет половина отведенного вам времени. А можно просто подготовить выступление так, чтобы уложиться в 90 процентов отведенного вам времени – тогда на сцене у вас не будет проблем.

Многие ораторы поддаются соблазну использовать слайды в качестве «костылей». В худшей своей форме такое выступление выглядит как ряд непонятных слайдов, покрытых текстами и списками, через которые оратор продирается с трудом. Большинство людей уже поняли, что такой способ вряд ли можно считать успешным. Каждое произносимое оратором слово слушатели уже прочли на слайде, и оно не произведет желаемого впечатления. Это уже не новость.

Хорошо структурированный набор слайдов может повысить уверенность оратора и сгладить ход выступления. Но это нужно делать достаточно тонко. Например, вы можете показать новый слайд, который тематически связан со всеми элементами вашего выступления. Если вы запнетесь, то переходите к следующему, и он вернет вас на верный путь. Но заметьте, что это не идеальный выход. Элегантная смена слайдов заметно повышает эффективность выступления. Вы должны возбуждать в зрителях любопытство и ожидание следующего слайда. *И это подводит нас к представлению*

*о будущем городов* [клик]. Это гораздо эффективнее, чем делать так: [клик] *А, вот... Теперь я хочу поговорить о будущем городов...*

Честно говоря, старомодный метод написанных от руки заметок на карточках – это самый надежный способ придерживаться выбранного пути. Используйте слова, которые пробудят в вашей памяти ключевые предложения или фразы, открывающие следующий этап выступления.

Вы должны понять – слушатели не будут против, если вы остановитесь на мгновение, чтобы собраться с мыслями. Вы можете ощущать дискомфорт. Слушатели – нет. Главное – сохранять спокойствие и не нервничать. Когда знаменитый диджей Марк Ронсон в 2014 году выступал на TED, он сделал это мастерски. В какой-то момент он потерял мысль, но просто улыбнулся слушателям, отошел в сторону, взял бутылку с водой, сделал глоток, сказал слушателям, что это для памяти, изучил свои заметки, сделал еще один глоток. И к тому моменту, когда он смог продолжить, слушатели полюбили его всей душой.

Ораторы TED придерживаются разных точек зрения. Одни считают, что лучше запоминать готовый текст, другие полагают, что предпочтительнее готовиться к выступлению экспромтом.

Первой точки зрения твердо придерживается писательница Элизабет Гилберт:

Я всегда выучиваю тексты своих выступлений – или хотя бы максимально приближаюсь к полному заучиванию, насколько это мне удастся. В такой ситуации я чувствую себя комфортно и спокойно. Импровизация заставляет меня нервничать и переживать. Публичные выступления – даже для тех, кому это нравится, – есть событие пугающее, и страх заставляет забыть обо всем. Но если я долго учила свой текст, словно стихотворение или песню, то я могу просто выйти и декламировать его, даже когда сознание мое отключится. Я предпочитаю вызвать впечатление декламации, чем потерять мысль. Я не хочу, чтобы слушатели думали, что у меня нет плана или что я вообще не представляю, о чем говорю. Во время первого выступления в TED я так нервничала и переживала, что мое сознание в первые пять минут на сцене вообще отключилось. К счастью, работали моя память и речь.

Поэтому слова произносились именно так, как я учила. Время шло. Я постепенно успокаивалась, потому что выполняла знакомые действия. К середине выступления я окончательно расслабилась и даже позволила себе небольшую импровизацию. Но в начале выступления только полное заучивание текста позволило мне справиться с силами. Я считаю запоминание текста чем-то вроде боевой подготовки. Когда начинается сражение, солдат действует под влиянием инстинкта, а не сознательного размышления.

С ней согласна Аманда Палмер:

Я – мастер импровизаций, но публичные выступления – не место для импровизирования. Особенно это относится к TED, где время строго ограничено. Я оставляю кое-где места, где могу дать себе волю. Но когда я пишу, переписываю и репетирую, то понимаю, что предварительная подготовка позволит мне сказать НАМНОГО больше. И поэтому я сокращаю 40-секундные импровизации до пятисекундных мгновений.

Пэм Мейер сказала мне, что записывает текст выступления, чтобы оставить исключительно важные, значимые предложения:

Вам наверняка знакомо состояние, когда во время выступления понимаете, что одни части его нравятся вам больше других? Но вам должны нравиться абсолютно все предложения. Вы должны изучить свой текст и слайды и задать себе вопрос: «Действительно ли это важно для передачи моей идеи? Интересно ли это – интересно ли по-настоящему? Приятно ли мне произносить эти слова?» Так следует проанализировать каждое предложение и каждый слайд. Если что-то вызывает у вас сомнения, безжалостно удаляйте.

Салман Хан придерживается другой точки зрения:

Важно не произнести свое выступление слово в слово, а поверить в то, о чем вы говорите. Я обычно составляю список вопросов, о которых хочу рассказать, а потом стараюсь изложить эти идеи своим обычным языком, словно разговаривая с друзьями за обеденным столом. Важно сосредоточиться на идеях и позволить словам литься легко и свободно. Слушатели сразу же чувствуют, думаете ли вы о том, что излагаете, или просто пересказываете заученный текст.

С этим согласен Стивен Джонсон:

Во всех выступлениях в TED я сознательно не заучиваю тексты, поскольку слушатели мгновенно чувствуют, когда оратор переходит к декламации выученных фраз. Это совершенно не похоже на свободное, спонтанное общение с живой аудиторией. Еще одна проблема заучивания – если вы собьетесь, то это приведет к катастрофе. Если вы просто рассказываете о чем-либо, придерживаясь общего плана, то пропущенные фрагменты не заметит никто, кроме вас. Но если вы читаете что-то по памяти и вдруг забываете следующее предложение, то неловкой паузы избежать невозможно. Создается впечатление, что ваш ментальный суфлер просто завис.

Один из самых талантливых ораторов мира, сэр Кен Робинсон, тоже придерживается такой точки зрения. Он сказал мне, что несколько частей его популярнейшего выступления, посвященного творчеству, были чистой импровизацией:

На сцене нужно делать то, что вызывает ощущение комфорта и помогает расслабиться. Если кому-то удобно выучивать выступление наизусть, то так и нужно поступать. Но мне это не подходит. Мой главный приоритет – установление личного контакта со слушателями во время выступления и решение действовать так, чтобы была возможность импровизации. Идет ли речь о десяти слушателях или о десяти тысячах, о семинаре или митинге – очень важно разговаривать с людьми, а не докладывать им выученный текст. И очень важно быть искренним. Конечно, я тщательно планирую свои выступления. Выходя на сцену, я всегда знаю, что именно должен сказать, прежде чем уйти со сцены. Но я хочу общаться с теми людьми, которые собрались в зале именно сегодня. И неважно, где я выступал до этого. Сегодняшняя аудитория для меня всегда будет новой и совершенно иной.

А вот Дэн Гилберт считает, что оба приема одинаково полезны. Сначала он пишет тексты своих выступлений (стараясь использовать разговорный язык):

Но когда я оказываюсь на сцене, то не придерживаюсь написанного текста. Так зачем же я его пишу? Потому что в процессе написания мне легко выловить всех блох! Хорошее



выступление – это и написанный текст, и импровизация. В этом прослеживается сходство с хорошим джазом. Начало и заключение играют по нотам, общая структура задается до первого звука. Но интересным и увлекательным джаз делает то, что в какой-то момент исполнитель забывает о нотах и начинает играть то, что передает настроение конкретных слушателей, собравшихся в конкретном зале в конкретный момент времени. Исполнитель может импровизировать всего несколько минут, но он всегда знает, когда нужно прекратить, и он должен точно знать, куда нужно вернуться. Полностью импровизационное выступление – это свободный джаз, который почти всегда заканчивается катастрофой. Выступление по написанному тексту – это концерт классической музыки: сложный, глубокий, безукоризненный, но зачастую настолько предсказуемый, что слушатели могут и заснуть, потому что с самого начала знают, что сюрпризов не будет.

Гуру рекламы Рори Сазерленд рекомендует брать лучшее от обоих подходов:

Мне кажется, Черчилль однажды сказал, что все экспромты нужно тщательно репетировать. Или хотя бы оставлять в своем выступлении место для возможных отступлений. Если все в выступлении идеально ведет к заключению, то за логику оратор получит «отлично», но слушатели почувствуют себя на военном марше, а не на приятной прогулке в обществе интересного человека.

И это главное: большинство наших ораторов обычно пишут тексты своих выступлений и заучивают, но потом стараются изо всех сил, чтобы слушатели этого не почувствовали. Если у вас есть на это время и вы можете обогнуть механическую «долину смертной тени», то вам удастся наилучшим образом собрать все, что вы хотите сказать, и избежать обычных опасностей выученного текста. Но если у вас нет времени на идеальное заучивание собственного текста, если вам кажется, что это не самый лучший способ, то этим путем идти не следует.

Главное – найти такой подход, который вселит в вас уверенность, и придерживаться его.

Если выбор кажется слишком тяжелым, то хочу вас порадовать: как только вы начнете репетировать, разница между двумя подходами начнет блекнуть. Отправные точки могут быть разными, но в обоих случаях ваше выступление будет тщательно подготовлено и со страстью исполнено.

## 12. Репетиции

### ***Подождите, неужели мне нужно репетировать?***

Какой бы подход к выступлению вы ни избрали, есть очень простое и доступное средство улучшения его качества, которым вы всегда можете воспользоваться. Удивительно, но большинство ораторов крайне редко к нему прибегают. Я говорю о *репетициях*. О *постоянных репетициях*.

Музыканты перед выступлением репетируют. Актеры репетируют, прежде чем выйти на сцену перед зрителями, заплатившими за билет. В публичных выступлениях ставки могут быть столь же высоки или даже выше, чем на любом концерте или спектакле. Но многие ораторы считают, что могут просто выйти на сцену и рассказать все целиком с первого раза. Я неоднократно видел, как сотни слушателей бесцельно и бессмысленно страдали только от того, что человек не захотел правильно подготовиться. Это просто ужасно!

Лучший корпоративный оратор последнего времени Стив Джобс достиг таких высот не только благодаря таланту. Он часами репетировал свои выступления, связанные с запуском каждого серьезного продукта Apple. Он был буквально одержим мелкими деталями.

Большинство самых популярных выступлений TED обязаны своим успехом долгим часам подготовки ораторов. Джилл Болт Тейлор, рассказ которой о своем инсульте буквально взорвал Интернет в 2008 году, сказала мне:

Я репетировала сотни часов – буквально. Я снова и снова повторяла свой текст – даже во сне! Я просыпалась и понимала, что повторяю свое выступление. Это событие было для меня таким эмоциональным, что каждый раз, когда я рассказывала эту историю, я заново переживала свой инсульт. Мои эмоции были настолько подлинными, что слушатели начинали мне верить, и мы отправлялись в путь вместе.

Исследователь стволовых клеток Сьюзен Соломон столь же эмоционально рассказывала мне о пользе репетиций:

К тому времени, когда нужно выступать, вы должны прорепетировать свою речь столько раз, чтобы могли произносить ее с закрытыми глазами и перед любой аудиторией. Репетируйте перед друзьями. Репетируйте наедине с собой. Репетируйте с закрытыми глазами. Репетируйте во время прогулки. Репетируйте сидя за столом, но не пользуясь своими заметками. И не забывайте во время репетиций использовать визуальные материалы, потому что это важная часть вашего выступления.

Рэчел Ботсман говорит, что нужно тщательно выбирать людей, перед которыми будете репетировать:

Репетируйте свое выступление перед теми, кто ничего не знает о вашей работе. Я совершила ошибку, выбрав для репетиции тех, кто хорошо меня знал и осведомлен о моей проблеме. Недостатки лучше всего заметят незнакомые с темой выступления. Они сразу поймут, что вы исходите из ложных предположений об уровне знаний слушателей.

Абсолютный интроверт Сьюзен Кейн считает, что репетиции перед слушателями помогают заметно улучшить качество выступления:

Я всем сердцем приняла совет TED: если собираетесь учить текст наизусть, то выучите его настолько хорошо, чтобы слова шли из самой души. Недостаточно репетировать перед зеркалом или во время прогулки с собакой. Найдите настоящую сцену и выступите с нее хотя бы перед одним слушателем. В пятницу вечером накануне моего выступления профессор Уортонской школы бизнеса Адам Грант собрал 30 своих лучших студентов и выпускников, и я выступила перед ними. Их реакция была настолько плодотворной, что я всю ночь переписывала финальную треть моего выступления. А потом все выходные учила новый текст. Не советую дожидаться последней минуты! Но настоятельно советую работать с реальными слушателями и такими замечательными друзьями, как Адам.

А вот и сюрприз. Даже те ораторы, которые *не* верят в необходимость написания и заучивания своего текста, придают огромное значение репетициям. Вот что говорит реформатор образования Салман Хан:

Произнесите свою речь в спальне хотя бы пять раз, в каждом случае перефразируя основные идеи. Даже если вы запутаетесь или что-то забудете, заставьте себя закончить (и всегда следите за временем). По-моему, ценность практики – не в запоминании, но в привычке и избавлении от стресса. Если вы уверены в себе и расслаблены, то все хорошо проведут время в вашем обществе.

Популяризатор науки Мэри Роуч говорит:

Я пишу текст своих выступлений не для запоминания. Это позволяет мне репетировать, и я делаю это минимум 25 раз. Я использую десять карточек и таймер. Повторение запускает механизм бессознательного запоминания. Думаю, что именно это нам всем и нужно. Заучивать наизусть проще, но всегда хорошо пойти на риск. Страх – это энергия, и вам нужно, чтобы она бежала по вашим жилам.

Запомните это выражение – *бессознательное запоминание*. Если вы репетируете достаточно долго, то в конце концов поймете, что просто знаете свой текст наилучшим образом. Когда к нам в TED пришел Клей Ширки, который хотел рассказать о противоречиях в законе об авторском праве, я поразился его способности свободно рассказывать о сложных вещах без текста и даже без заметок. Я спросил, как ему это удастся. Ответ был прост: постоянные репетиции. Но такие репетиции, которые действительно *создают* выступление. Вот что сказал мне Клей:

Однажды я слышал величайшего из известных мне актеров Рона Воутера. Его спросили, как он репетирует. Он ответил: «Я просто произношу свой текст столько раз, сколько нужно, чтобы он стал моим». Именно это я и делаю – я готовлюсь к выступлению, выступая. Я начинаю с основной идеи, придумываю пару вступительных предложений, а потом просто представляю, что объясняю эту идею интересующимся.

Вначале нужно почувствовать, что нужно для выступления, а что нет. Это скорее редактирование, чем репетиция. Выступая в TED, я сосредоточился на недостатках других отраслей экономики, а не телевидения. Но, почувствовав неловкость, я решил это удалить. Через какое-то время нужно переключиться на темп и временные ограничения. А в самом конце я сосредоточиваюсь на

переходах. Слайды, конечно, помогают, но очень важно отрепетировать переходы. Слушатели должны понимать по вашему голосу, когда вы повторяете важную идею, а когда собираетесь сменить тему.

Я всегда делаю заметки, но никогда не пишу весь текст – нет ничего хуже, чем ощущение у слушателей чтения вслух. Я пишу список основных пунктов: пара мыслей об одном, пара мыслей о другом, а еще нужно упомянуть о третьем и т. п. Последний список я составляю прямо перед выходом на сцену – это помогает собраться с мыслями.

Если собрать воедино советы Кейн, Хана, Роуч и Ширки, то вы поймете, что пропасть между запоминанием и экспромтом не так уж велика. Когда текст выучен хорошо, ораторы могут полностью сосредоточиться на своей *страсти*. Лучшие экспромты отрепетированы настолько, что ораторы точно запоминают необходимую траекторию движения, и многие удачные фразы просто остаются у них в памяти.

Мы с вами говорим не о двух разных способах *произнесения* речи, но о *построении* выступления. Некоторые начинают с текста, другие – со списка, но процесс репетиции помогает собрать все воедино. В обоих случаях ваша цель – произнести тщательно структурированную речь, сосредоточившись на конкретном аспекте.

Может быть, сейчас вы скажете, что терпеть не можете отрепетированных речей. Это всегда чувствуется, как бы свободно ни говорил оратор. *Выступление должно быть свежим, уникальным, живым!*

Возможно, есть ораторы, которые действительно могут обойтись без репетиций. Они всю жизнь посвятили публичным выступлениям и/или обладают уникальной способностью конструировать и сосредоточиваться на идее в конкретный момент времени. Но большинству из нас «свежесть» на пользу не идет. Мы теряем концентрацию, упускаем важные моменты, не можем четко объяснить свою точку зрения и нарушаем регламент. Я никак не могу рекомендовать подобный подход. Когда людям кажется, что выступление отрепетировано, то проблема не в *большом* количестве

репетиций, а в *недостаточном* их количестве. Оратор просто попал в «долину смертной тени».

Но давайте признаемся себе: репетировать трудно. Это настоящий стресс. Трудно произнести речь вслух даже в собственной спальне. Порой вы просто не можете найти времени для этого (в таком случае попробуйте говорить, пользуясь списком или текстом, куда вы будете заглядывать по мере необходимости). Но если выступление для вас важно, вы просто обязаны снять стресс с помощью репетиций. Это ваш долг перед самим собой и перед слушателями. Благодаря репетициям стресс начинает уступать место уверенности, а затем и радостному возбуждению.

Писательница Трейси Шевалье сумела преодолеть свою нелюбовь к репетициям и поняла, насколько они полезны для публичных выступлений:

Организаторы выступлений TED придают большое значение репетициям. Они советовали мне репетировать настолько часто, что меня это стало раздражать. Я много выступала публично, но никогда не репетировала так, как от меня хотели в TED. В конце концов, я все же стала делать это – и очень рада. Большинство моих выступлений не имело таких строгих временных ограничений, поэтому я выступала в разговорной, пространной манере. Репетиции помогли мне понять, сколько воды было в моих выступлениях. Репетируйте, следите за временем и удаляйте все лишнее и ненужное. Я заметила, что, произнося свой текст вслух, я начала замечать удачные фразы. Я их запоминала и использовала в качестве якорей или ориентиров. Я не заучивала весь текст целиком – если вы не актер, то заученный текст звучит неестественно. Но я запоминала структуру и ключевые фразы, благодаря чему текст стал более емким и глубоким.

Даже Билл Гейтс, один из самых занятых людей мира, приложил много усилий, чтобы выучить и отрепетировать свое выступление в TED. Когда-то его считали плохим оратором. Серьезная подготовка позволила ему прекрасно выступать по вопросам медицинского обслуживания, энергетики и образования.

Если Билл Гейтс, Сьюзен Кейн, Трейси Шевалье и Салман Хан находят время для репетиции серьезных выступлений, значит, вам

тоже следует это делать.

Вот о чем вы должны спросить своих слушателей после репетиции:

- Мне удалось привлечь ваше внимание с самого начала?
- Я установил визуальный контакт?
- Это выступление познакомило вас с какой-то новой идеей?
- Каждый ли этап нашего путешествия был интересен?
- Достаточно ли было примеров, которые все разъясняли?
- Что вы можете сказать о моем тоне? Был ли он свободным, разговорным (что обычно бывает хорошо) или складывалось ощущение проповеди (что плохо)?
- Достаточно ли разнообразными были тон и темп?
- Не показалось ли вам, что я декламирую заученный текст?
- Естественным ли был мой юмор? Или неуклюжим? Достаточно ли юмора было в выступлении?
- Как вам понравились визуальные материалы? Они вам помогали или отвлекали?
- Не заметили ли вы каких-либо неприятных особенностей поведения? Не щелкал ли я языком? Не сглатывал ли слишком часто? Не переминался ли с ноги на ногу? Не использовал ли слов-паразитов?
- Естественными ли были мои жесты?
- Вовремя ли я закончил?
- Были ли моменты, когда вам становилось скучно? Не следует ли мне что-нибудь удалить?

Я советую вам записывать репетиции на смартфон, чтобы потом посмотреть на себя со стороны. Вы сразу же заметите нежелательные особенности поведения, которых раньше не осознавали.

И наконец, давайте поговорим о временных ограничениях. Очень важно серьезно отнестись ко времени. Это особенно важно, когда вы выступаете в сборной программе. Нарушая регламент, вы крадете время у ораторов, которые будут выступать после вас. Но вы не просто создаете проблемы для них и для организаторов, а портите впечатление и от собственного выступления. В нашем безумном



современном мире внимание – ресурс ограниченный. Люди ценят краткость и энергетику. Им не хватает терпения на длительные рассуждения. Но это не особенность нашего времени. Наиболее впечатляющие исторические речи тоже были очень краткими. Геттисбергская речь Авраама Линкольна длилась чуть больше двух минут. Оратор, выступавший перед ним, говорил два часа, но все его слова давно позабылись.

Когда наступает день X, вам меньше всего нужно думать о времени. А для этого репетируйте, следя за часами. Спланируйте свое выступление так, чтобы успеть уложиться в отведенное время. У ваших слушателей останется время посмеяться и перевести дух. Если в день выступления вы не будете думать о времени, это позволит вам полностью сосредоточиться на главной теме – вы сможете искренне и содержательно рассказать о столь важной для вас идее.

Прекрасный совет дает нам актер разговорного жанра Райвз:

Постарайтесь закончить свое выступление, используя 90 процентов отведенного времени. Напишите и отрепетируйте текст так, чтобы уложиться в девять десятых регламента. Если вам предстоит выступать час, уложитесь в 54 минуты, если 10 минут – то в 9, если 18 минут – то в 16,2 (да, да, именно так!). Выйдя на сцену, вы сможете не смотреть на часы. Вы сможете говорить в заранее выбранном темпе, делать паузы, шутить, следить за реакцией слушателей. Ваш текст будет более емким и сжатым, и это будет выгодно отличать вас от других ораторов, которым придется подстраиваться под регламент.

Давайте подведем итоги:

- Перед важным выступлением необходимо достаточное количество репетиций – желательно перед теми людьми, кому вы доверяете.
- Репетируйте, следя за временем, чтобы комфортно укладываться в регламент. Требуйте честной реакции от слушателей, перед которыми вы репетировали.
- Ваша задача – изучить свое выступление так, чтобы оно стало вашей второй натурой. И тогда вы сможете полностью сосредоточиться на том, о чем хотите рассказать.

### **13. Вступление и завершение**

#### ***Какое впечатление вы хотите произвести?***

Будете вы заучивать свой текст или нет, очень важно обратить внимание, с чего начать и чем закончить. В начале выступления у вас есть примерно минута, чтобы заинтересовать им слушателей. А завершение повлияет на то, как люди его запомнят.

Как бы вы ни произносили свою речь, я настоятельно советую написать и заучить вступительную и заключительную части. Это поможет вам собраться с мыслями, обрести уверенность и произвести впечатление на слушателей.

#### ***Четыре способа хорошо начать выступление***

Внимание слушателей – драгоценный ресурс. Появившись на сцене, вы его получаете. Не стоит тратить его впустую на светские разговоры. Совершенно неважно, насколько вы цените приглашение на эту сцену. Не так важно поблагодарить супругу организатора. А важно убедить слушателей, что они не потратят даром ни единой секунды. Вам нужно начало, которое сразу же привлечет внимание. Удивительное утверждение. Нетривиальный вопрос. Короткая история. Неотразимый снимок.

Да, конечно, бывают случаи, когда можно начать с благодарности – особенно когда вы выступаете на мероприятии, проникнутом духом общности. Там это абсолютно необходимо. Благодарность паре людей делает вас частью этого коллектива. Но если это необходимо, делайте все очень лично, желательно с юмором или искренней теплотой. Большой мастер этого дела Билл Клинтон. Он всегда находит персональную историю, которая заставляет организатора чувствовать себя польщенным, но в то же время мгновенно устанавливает связь со всеми остальными гостями. Но даже в такой ситуации благодарность должна быть краткой. Длинный, сухой список тех, кого вы благодарите, способен усыпить слушателей. Вы начинаете свое выступление правильно, если используете ударное вступление.

Помните, что любая информация в наши дни – это часть войны за внимание. Вы боретесь с тысячей других факторов, влияющих на

время и энергию людей. Это относится даже к тем случаям, когда вы стоите на сцене перед залом. У каждого из сидящих в нем в кармане находится отвлекающий фактор – смартфон, на который слушатели обращают внимание в тысяче разных случаев. Они получают электронную почту и текстовые сообщения, и это для них куда важнее ваших слов. А такое проклятие современности, как усталость! Все это смертельные ваши враги. Вы же не хотите дать людям повод отвлечься от своих слов? Вы должны выиграть войну за их внимание. И сильное начало – это самое эффективное ваше оружие.

Это особенно важно, если ваше выступление записывают для последующего размещения в Интернете. Там уже существуют десятки увлекательных выступлений, статей и других материалов, доступных с одного клика. Если вы потратите первую минуту даром, то потеряете значительную часть интернет-аудитории. Люди отключатся, даже не поняв, что это интересно. И это может привести ваше выступление к трагической смерти, хотя оно могло бы стать настоящим хитом.

Вот четыре способа привлечь внимание слушателей.

### ***1. Начало должно быть драматичным***

Ваши первые слова должны заинтересовать слушателей.

Комик Мейсун Зайид, которая страдает церебральным параличом из-за ошибки акушеров, вышла на сцену, дрожа. Свое выступление она начала со слов: «Я не пила сегодня... но врач, который принимал роды у моей матери, был пьян». Несмотря на необычную внешность этой женщины, она мгновенно привлекает внимание слушателей. На нее направлены все взгляды, и все готовы ловить каждое ее слово.

Известный шеф-повар Джейми Оливер пришел получить нашу ежегодную премию. Вот как он начал свое выступление: «К сожалению, в следующие 18 минут... четверо американцев, которые сейчас живы, умрут... из-за той еды, которой они питались».

Думаю, вам захотелось узнать больше?

Планируя выступление, руководствуйтесь сквозной линией. Как сделать идею выступления безумно увлекательной для слушателей? Спросите себя: если бы ваше выступление было фильмом или романом, то как бы оно началось? Это не означает, что вы должны

сделать первое предложение исключительно драматичным. У вас гарантированно есть несколько минут внимания слушателей. Но по окончании первого абзаца нужно что-то делать.

Зак Эбрахим пришел на TED в 2014 году с удивительной историей. Но собирался начать так:

Я родился в 1982 году в Питтсбурге, в штате Пенсильвания. Моя мама была американкой, а отец египтянином. Оба они изо всех сил старались сделать мое детство счастливым. Но когда мне исполнилось семь лет, жизнь нашей семьи начала меняться. Отец познакомил меня с той стороной ислама, которую хотят видеть очень немногие. Неизвестна она и большинству мусульман. Но когда люди находят время, чтобы общаться друг с другом, они очень быстро понимают, что все мы хотим от жизни одного и того же.

Нормальное вступление, но... не привлекающее внимания. Мы поработали вместе с Заком, и начало его выступления стало другим:

5 ноября 1990 года человек по имени Эль-Саид Нозаир вошел в отель на Манхэттене и убил раввина Меира Кахане, лидера Лиги защиты евреев. Сначала Нозаира признали невиновным в убийстве, но, отбыв срок по другим обвинениям, он вместе с другими начал планировать атаки на десятки нью-йоркских достопримечательностей – туннели, синагоги и даже на штаб-квартиру Организации Объединенных Наций. К счастью, эти преступления удалось предотвратить благодаря информатору ФБР. Но предотвратить трагедию Всемирного торгового центра не удалось. Нозаира осудили за участие в этом преступлении. Эль-Саид Нозаир – это мой отец.

Слушатели были поражены. Это вступление повлияло и на успех выступления в Интернете – оно быстро собрало более двух миллионов просмотров.

Вот как начала свое выступление социолог Элис Гоффман:

Когда я поступила в колледж Университета штата Пенсильвания, то выбрала социологию. Нам приходилось работать «в поле» – изучать город на собственном опыте, участвуя в его жизни. Я работала в кафетерии кампуса, делала сэндвичи и салаты. Моей начальницей была афроамериканка лет шестидесяти пяти.

Она жила в «черном» квартале. В следующем году я начала заниматься с ее внучкой Аишей, которая заканчивала школу.

Элис просто рассказывала свою историю. Но к моменту выступления на конференции вступительные строки кардинально поменялись:

На пути американских детей во взрослую жизнь встречаются два института. О первом мы слышим много, это колледж. У колледжа есть ряд недостатков. Образование стоит дорого, и молодые люди оказываются в долгах. И все же это очень хороший путь...

Сегодня я хочу поговорить о втором институте, встречающемся на пути детей во взрослую жизнь в Соединенных Штатах. Этот институт – тюрьма.

Такое яркое начало позволило Элис рассказать о трагедии молодых американцев, которая требует внимания: *подумайте, ведь они могли бы стать студентами колледжа!*

Конечно, можно переборщить с драматизмом и потерять внимание людей. Возможно, стоит побольше узнать о слушателях, прежде чем бомбардировать их трагедиями. И, конечно же, не нужно чрезмерно упрощать то, о чем вы собираетесь говорить. Но если все сделать правильно, то получится прекрасное начало выступления.

## **2. Вы должны пробудить любопытство**

Если я позову вас слушать лекцию о паразитах, то вы наверняка откажетесь. Но только не в том случае, если вам предстоит послушать популяризатора науки Эда Йонга. Вот как он начал свое выступление:

Стадо бизонов, косяк рыб, стая птиц... Многие животные собираются большими группами, и группы эти являются самым удивительным зрелищем в мире природы. Но почему образуются такие группы? В группе выше безопасность, охотиться группой легче, в группе легче найти себе партнера и вырастить потомство. Все эти объяснения, хотя и справедливые, опираются на данные о поведении животных. Мы считаем, что животные контролируют свои действия и собственные тела. Но часто это бывает не так.

А затем он начал рассказывать, как некоторые виды креветок собираются вместе, потому что их мозг заражен паразитами, которым

необходимо, чтобы креветки привлекали внимание хищных фламинго, в желудках которых паразиты могут продолжить свой жизненный цикл. Меньше чем за минуту ваш мозг делает сальто. Что-о-о-о? Неужели природа на такое способна?! И вы хотите узнать больше. Как? Почему? Что все это означает?

Пробуждение любопытства – это самое гибкое средство, помогающее оратору заинтересовать слушателей. Если задача выступления – внушение слушателям определенной идеи, то любопытство и есть то самое топливо, которое питает активное участие со стороны аудитории.

Неврологи говорят о вопросах, создающих пропасть знания, которую мозг старается ликвидировать. Единственный способ сделать это – заставить человека внимательно слушать выступающего. И это хорошо.

Как же пробудить любопытство? Естественный способ – это вопрос. Но не любой вопрос, а лишь удивительный и неожиданный.

*Как нам создать лучшее будущее для всех?* Вопрос слишком размытый. Слишком похожий на клише. Мне уже скучно.

*Как эта четырнадцатилетняя девочка, у которой на счету было меньше двухсот долларов, сумела помочь своему городу совершить гигантский скачок в будущее?* Об этом уже можно поговорить.

Иногда простая иллюстрация превращает заурядный вопрос в средство пробуждения любопытства. Вот как начал свое выступление философ Майкл Зандел:

Вот вопрос, который нам нужно вместе переосмыслить: какой будет роль денег и рынков в нашем обществе?

Вам интересно? Возможно, да, возможно, нет. Но вот как продолжил Майкл:

Сегодня в мире осталось очень немного, чего нельзя купить за деньги. Если вас посадили в тюрьму города Санта-Барбара в Калифорнии, то вы должны знать, что предпочитающие нестандартную камеру могут купить себе помещение получше. И это правда. А за какую сумму? Как вы думаете? За 500 долларов? Но это же не «Риц-Карлтон»! Это тюрьма! За 82 доллара за ночь!

Если первый вопрос оратора не привлек сразу же вашего внимания, то безумный пример с тюрьмой сразу же показал, почему

этот вопрос так важен.

В действительности ораторы, способные пробуждать любопытство, часто *не* задают вопросов. По крайней мере, в самом начале выступления. Они просто представляют тему неожиданным образом, и так им удается пробудить любопытство слушателей.

Вот что сказал В. С. Рамачандран:

Я изучаю человеческий мозг, его функции и структуру. И я хочу, чтобы вы на минуту задумались, что это значит. Мозг – это полуторакилограммовая масса некоего желе, которую можно удержать на ладони. Но эта масса способна охватить все межзвездное пространство. Она способна постичь смысл бесконечности. Она может размышлять о рассуждениях над смыслом бесконечности.

Вам интересно? Мне – да. Точно так же пробудила в слушателях любопытство и астроном Дженна Ливайн:

Я хочу, чтобы все на секунду задумались над очень простым фактом. Пока что большая часть знания о Вселенной пришла к нам со светом от звезд и планет. Мы можем стоять на поверхности Земли, смотреть в ночное небо и видеть звезды невооруженным глазом. Солнце мы видим периферическим зрением. Мы видим свет, отраженный от Луны. И с того момента, как Галилей направил свой примитивный телескоп на небесные тела, свет преодолевает гигантские расстояния в космосе и помогает нам постигать Вселенную. Благодаря современным телескопам, мы можем собирать эти поразительные немые фильмы Вселенной – серию кадров, которые ведут нас назад, к Большому взрыву. Однако Вселенная – это не немое кино, потому что Вселенная не молчит. Я хочу показать вам, что у Вселенной есть свой саундтрек, и музыку эту исполняет сам космос, потому что космос подобен гигантскому барабану.

Любопытство – это магнит, который тянет слушателей вслед за оратором. Если вы сможете правильно его намагнитить, то сумеете даже самые сложные темы превратить в увлекательные выступления.

И под «сложными темами» я имею в виду не только квантовую физику. Еще труднее говорить о противоречивых проблемах и вопросах. Если вы хотите рассказать о новых идеях, связанных со

СПИДом, малярией или рабством, то вам нужно понимать, что людям нелегко воспринимать такую тематику. Они знают, что должны испытывать определенный дискомфорт. Им страшно хочется заранее заткнуть уши и уставиться в свой iPhone. И победить такое отношение можно только с помощью *пробуждения любопытства*.

Как я уже говорил, Эмили Остер сумела сделать это, рассказывая о СПИДе. Вместо ожидаемого перечисления ужасов этой болезни, она спросила у слушателей, справедливы ли те четыре факта о СПИДе в Африке, которые мы якобы прекрасно знаем. Она показала слайд со списком этих фактов. Все выглядело очень знакомо, но было понятно, что она собирается оспорить каждый из них. И тут в действие вступил совершенно иной участок мозга. Внимание было завоевано.

Если вы говорите на сложную тему, то любопытство – это, пожалуй, самый сильный ваш союзник.

### ***3. Покажите интересный слайд, видеоматериал или предмет***

Иногда лучший способ привлечения внимания – это яркий, содержательный или увлекательный визуальный материал.

Художник Алекса Мид начала выступление с демонстрации своей удивительной работы и со слов: *«Возможно, вам захочется рассмотреть эту картину поближе. Она глубже, чем это можно воспринять глазом. Да, это изображение человека акриловыми красками, но написала я эту картину не на холсте. Я написала ее на самом человеке»*. Ого!

Элора Харди начала так: *«Когда мне было девять лет, мама спросила, каким я хочу видеть собственный дом. И я нарисовала этот волшебный гриб»*. Она показала слушателям очаровательный детский рисунок. *«И мама действительно его построила»*. Слушатели пораженно ахнули, когда Элора показала им снимок дома из бамбука, построенного ее матерью. А за ним последовали снимки удивительных архитектурных проектов самой Элоры. Ей мгновенно удалось завоевать аудиторию. Для этого ей потребовались всего три предложения – и люди стали слушать ее, затаив дыхание.

Если вы выбрали хороший материал, то он может стать прекрасным началом выступления. Вместо того чтобы говорить:



*«Сегодня я собираюсь рассказать вам о своей работе, но сначала позвольте кое-что пояснить...», можно начать с простой фразы: «Позвольте мне кое-что вам показать».*

Естественно, что такой подход идеален для фотографов, художников, архитекторов и дизайнеров, а также для всех, чья работа связана с визуальными представлениями. Но он же прекрасно подходит и для концептуальных выступлений. Когда Дэвид Кристиан за 18 минут рассказал нам историю Вселенной, он начал с видеоматериала: взбивание яйца. Материал длился всего десять секунд, и вдруг вы понимали, что процесс показан с конца – яйцо из взбитого состояния возвращается в исходное. После этого неожиданного видео Дэвид изложил основную идею своего выступления и рассказал о направлении времени. И о том, что история Вселенной – это чрезвычайно сложный вопрос.

Интересный слайд сразу же привлекает внимание. Но максимальное воздействие на аудиторию можно произвести, раскрыв в нем нечто неожиданное. Карл Циммер начал с потрясающе красивого слайда с изображением птеромалиды – осы-наездника. А потом он рассказал, что эти осы превращают тараканов в зомби и откладывают яйца в их тела (еще один триумф из серии выступлений TED, посвященных паразитам).

В зависимости от своего материала вы можете использовать еще более интригующие выступления:

*«Снимок, который вы сейчас увидите, изменил мою жизнь».*

*«Я хочу показать вам видео, которое на первый взгляд кажется невозможным».*

*«Вот мой первый слайд. Вы можете догадаться, что это такое?»*

*«Еще два с половиной месяца назад этого не видел ни один человек».*

Найдите фразу, которая подойдет именно вам. Увлекательную, но в то же время достоверную. Вступление, которое вселит в вас уверенность и позволит эффективно провести все выступление.

#### ***4. Дразните, но не отбирайте***

Иногда ораторы пытаются слишком многое втиснуть в свое вступление. Они сразу выдают главную идею своего выступления: *«Сегодня я собираюсь рассказать вам, что ключ к предпринимательскому успеху очень прост. Это упорство и настойчивость»*. Достойная цель. Но оратор уже потерял своих слушателей. Они думают, что им уже прекрасно известно, о чем он будет говорить. Даже если дальнейшее выступление будет полно нюансов, логики, страсти и убедительности, никто не будет его слушать.

А представьте, если бы оратор сказал так: *«В последующие минуты я собираюсь рассказать вам о том, что, по моему мнению, является ключом к предпринимательскому успеху и как это качество может развить в себе любой человек. Обо всем этом вы узнаете из истории, которую я сейчас вам предложу»*. Такое начало обеспечит оратору хотя бы несколько минут слушательского внимания.

Поэтому, вместо того чтобы выдавать все свои планы, подумайте, какие фразы заставят аудиторию пуститься с вами в путь. Разные слушатели – разный язык. Я уже говорил, что в детстве не любил гулять. Родители прикладывали невероятные усилия к тому, чтобы соблазнить меня... но безуспешно. Они говорили: *«Мы пойдем в поход. Мы сможем полюбоваться прекрасной долиной»*. Но ленивому мальчишке не было никакого дела до красивых видов, и он всю дорогу туда и обратно дулся и хныкал. Потом родители поумнели и придумали более хитроумную уловку: *«Мы приготовили тебе сюрприз. Мы пойдем в такое место, где ты сможешь запустить бумажный самолетик, и он пролетит целых пять миль»*. Я всегда любил все, что летает, поэтому оказывался на улице еще раньше их. А прогулка-то была той же самой!

Вы вполне можете приберечь истинные откровения на середину или конец своего выступления. Вначале ваша задача – уговорить слушателей выйти из зоны комфорта и отправиться вместе с вами в удивительное путешествие для открытия нового.

Как заметил в лекции TED о силе загадки Джей Джей Абрамс, фильм «Челюсти» оказал такое воздействие на зрителей, потому что режиссер Стивен Спилберг в первой половине картины ни разу не

показал акулу. Зрители точно знали, что она появится. Но невидимость чудовища держала вас в постоянном напряжении.

Планируя свое выступление, попробуйте включить своего внутреннего Спилберга. Эдит Виддер сделала именно это, хотя и с помощью другого морского существа. Она рассказывала о том, как ее команда открыла гигантского кальмара. И ей было нужно мощное начало. Вы думаете, она сразу же показала видео с изображением этого кальмара? Вовсе нет. Первым слайдом стала картина с изображением Кракена, чудовища из норвежских легенд. Это позволило ей соединить свою историю с мифологией. И когда на экране появился реальный гигантский кальмар, он произвел гораздо более драматичное впечатление.

Этот прием эффективен для демонстрации удивительных созданий. Но не менее эффективен он и для показа удивительных открытий. Профессор Стэнфорда Фей-Фей Ли выступила на TED в 2015 году с рассказом о своей поразительной работе. Она показала, как программирование позволяет компьютерам визуально распознавать фотографии. Но с них она начинать не стала. Она представила другое видео: трехлетний ребенок рассматривает картинки и понимает их содержание. «Кошка сидит в кроватке», «Мальчик гладит слона». А потом Фей-Фей Ли помогла нам понять, насколько удивителен навык, демонстрируемый ребенком, и как его можно реализовать в компьютерной сфере. Она нашла прекрасную метафору для объяснения своей работы. Потрясающие демонстрации искусственного интеллекта последовали позже, и слушатели ни на минуту не теряли интереса к выступлению.

Если вы решили немного подразнить слушателей, не забывайте, что очень важно показать, к чему клоните и зачем это делаете. Не нужно указывать на акулу, но мы должны знать, что она появится. Каждое выступление нуждается в «карте» – *понимании того, куда мы идем, откуда отправляемся и где окажемся*. Если ваши слушатели не знают своего места в структуре выступления, они быстро заблудятся.

Планируя начало своего выступления, используйте любые – или все – описанные выше приемы. Вы можете использовать и другие методы, о которых мы говорили раньше. Можно рассказать историю

или рассмешить слушателей. Главное – найти то, что подходит именно вам и соответствует теме выступления. Проверьте свою лекцию на друзьях. Если они скажут, что это неинтересно или чрезмерно резко, измените что-нибудь. Только помните, что ваша цель – в течение нескольких минут убедить людей, что ваше выступление стоит потраченного на него внимания.

Когда я работал в журнале, то всегда напоминал редакторам и дизайнерам, что наши обложки участвуют в войне внимания. Первая война длится всего полсекунды: когда взгляд человека скользит по газетному киоску, он должен сразу же обратить внимание на обложку и остановиться. Вторая происходит в течение пяти секунд: когда человек остановился и заинтересовался, он должен прочесть на обложке то, что заставит его взять журнал в руки – и купить.

Вступление играет ту же роль, но по другому расписанию. Первая война длится десять секунд: вы должны сказать нечто такое, что привлечет внимание и позволит перейти к основной теме выступления. Вторая война продолжается целую минуту – за это время вы должны убедить слушателей отправиться в совместное путешествие.

Четыре описанных приема позволяют победить в обеих войнах и обеспечить успех выступлению. Можете использовать эти приемы в любых сочетаниях, хотя все сразу применять не стоит. Выберите те, которые подходят именно вам. А потом вы и увлеченные вами слушатели отправитесь в путь рука об руку.

### ***Семь способов энергично закончить выступление***

Если вы привлекли внимание слушателей к выступлению, не портите его вялым завершением. Дэнни Канеман в своей книге «Быстрое и медленное мышление» и в лекции TED прекрасно объяснил, что в воспоминаниях слушателя мероприятие может выглядеть совершенно не так, как во время самого выступления. Короче говоря, если окончание станет незапоминающимся, то и вся речь может изгладиться из памяти.

А теперь о том, как *не* следует заканчивать:

- «Что ж, мое время заканчивается, поэтому на этом мы остановимся». (*Вы хотите сказать, что нужно еще многое*

*рассказать, но вы не успеваете из-за плохого планирования?)*

- «И наконец, я хочу поблагодарить мою замечательную команду – людей, которых вы здесь видите: Дэвида, Джоанну, Гэвина, Саманту, Ли, Абдула и Иезекию. А также мой университет и моих спонсоров». *(Мило, но неужели они для вас важнее вашей идеи и нас, ваших слушателей?!)*

- «Итак, учитывая важность этой проблемы, я надеюсь, что мы с вами снова сможем о ней поговорить попозже». *(Поговорить?! А какой в этом смысл? Каким будет результат этого разговора?)*

- «Будущее полно проблем и возможностей. Все собравшиеся в этом зале хотят внести свой вклад. Давайте же мечтать вместе. И пусть этот мир изменится так, как мы хотим». *(Прекрасные чувства, но клише еще никому не помогли.)*

- «И закончить я хочу этим видео, которое подводит итог моего выступления». *(Нет! Никогда не заканчивайте видео. Заканчивать должны вы сами!)*

- «Поскольку я закончил, хочу спросить: есть ли какие-нибудь вопросы?» *(Вот так можно лишить себя заслуженных аплодисментов.)*

- «Мне жаль, что я не могу обсудить и другие важные вопросы, но надеюсь, общее представление вы получили». *(Не извиняйтесь! Планируйте более тщательно! Ваша задача – в отведенное время произнести наилучшую речь.)*

- «В заключение хочу указать на то, что моя организация могла бы решить эту проблему, если бы имела достаточно средств. В вашей власти изменить наш мир вместе с нами». *(А, значит, все затеяно только ради того, чтобы выпросить денег?)*

- «Спасибо, что вы так внимательно меня слушали. Мне дорог каждый момент нашего общения. Я буду помнить об этом всю жизнь. Вы были так терпеливы. Я знаю, что вы запомните мои слова и сумеете сделать с ними нечто волшебное». *(Простого «спасибо» было бы достаточно.)*

Удивительно, как много выступлений провалено. И многие – именно из-за неправильного завершения, словно оратор просто не

может сойти со сцены. Если вы не спланируете завершение своей речи, то можете попасть в порочный круг, нанизывая один абзац на другой. *И наконец, самое главное, как я уже сказал... И в завершение... Еще раз подчеркну, что важно это, поскольку... И конечно же, очень важно помнить... И последнее...* Это утомляет. И это портит впечатление от выступления.

Есть семь прекрасных способов закончить выступление.

### ***Отъезд камеры***

Вы потратили время на объяснение некоей конкретной работы или идеи. Почему бы в конце не показать слушателям общий план, полный диапазон возможностей, который открывается благодаря этой работе?

Дэвид Иглмен говорит, что человеческий мозг можно воспринимать как распознаватель шаблонов. Если подключить к мозгу новую электрическую схему, он сможет воспринимать информацию этой схемы как информацию нового органа чувств. И тогда человек сможет интуитивно ощущать совершенно незнакомые ему аспекты окружающей действительности в реальном времени. В завершение Дэвид намекнул на безграничные открывающиеся возможности:

Представьте себе астронавта, способного ощущать общее «самочувствие» международной космической станции. Представьте, что вы сами сможете определить невидимые показатели собственного здоровья – уровень сахара в крови, состояние сообщества ваших микроорганизмов. Представьте, что можете видеть на 360 градусов вокруг, да еще и в инфракрасном или ультрафиолетовом диапазоне. Это очень важно! В будущем мы сможем сами выбирать для себя периферийные устройства. Нам не придется больше ждать сенсорных даров от матери-природы. Как хорошая мать, она уже дала нам все необходимое, и теперь мы можем отправиться в путь и определить собственную траекторию. Остался последний вопрос: как именно вы хотите выйти в мир и ощутить свою вселенную?

### ***Призыв к действию***

Если вы предложили слушателям интересную идею, то почему бы не призвать их действовать под ее влиянием?

Профессор Гарвардской школы бизнеса Эми Кадди закончила свое выступление, предложив слушателям самим испытать на себе ее идею и рассказать о ней другим:

Дайте ей жизнь. Поделитесь ею с людьми, потому что наибольшую пользу она может принести тем, у кого нет средств, техники, статуса и власти. Поделитесь с ними этой идеей, потому что они смогут пользоваться ею. Им нужно будет всего две минуты, а жизнь их может измениться навсегда.

Возможно, именно это страстное обращение и способствовало поразительному успеху выступления Эми в Интернете.

Столь же убедительным был призыв к действию писателя Джона Ронсона:

Самое замечательное в социальных сетях – то, что они позволяют высказаться тем, кто всегда молчал. Но мы создали систему всеобщей слежки, где лучший способ выживания – это возвращение к молчанию. Давайте же не допустим этого!

### ***Личная преданность идее***

Можно призвать слушателей к действию, но иногда ораторы добиваются большого успеха, демонстрируя личную преданность идее. Самым драматичным примером подобного в TED было выступление Билла Стоуна, который говорил о возможности человечества вернуться на Луну. Он считал, что такая экспедиция может создать совершенно новую индустрию и открыть космические исследования для нового поколения. А потом он сказал следующее:

Я хотел бы закончить, застолбив себе место. Я собираюсь возглавить эту экспедицию.

Подобная личная преданность идее может оказать невероятное действие. Помните, как в первой главе я рассказывал вам об Илоне Маске? *«Лично я никогда не сдамся. Никогда»*. И эти слова вдохнули новую жизнь в программу SpaceX.

В 2011 году пловчиха Дайана Найяд выступила в TED с рассказом, как она попыталась сделать то, чего до нее никто еще не делал. Она плыла от Кубы до Флориды. Дайана пыталась сделать это трижды.

Иногда ее заплыв продолжался 50 часов. Ей приходилось бороться с опасными течениями и смертельно ядовитыми медузами. И ничего не выходило. В конце выступления она поразила слушателей, сказав следующее:

Океан остался на прежнем месте. И надежда все еще жива. Я не хочу быть сумасшедшей, которая годами пробует и терпит неудачу, пробует и терпит неудачу, пробует и терпит неудачу... Я могу проплыть от Кубы до Флориды. И я проплыву от Кубы до Флориды.

И неудивительно, что через два года она снова выступала со сцены TED с рассказом, как в возрасте 64 лет ей это удалось.

Как и ко всему остальному, к демонстрации личной преданности нужно относиться разумно. Если сделать это неправильно, то в какой-то момент выступления вы почувствуете неловкость, а впоследствии утратите доверие слушателей. Но если вы действительно мечтаете реализовать свою идею, то стоит сказать об этом со всей силой.

### ***Ценности и видение***

Можете ли вы превратить смысл своего выступления в мотивирующее и вселяющее надежду видение окружающего мира? Многие ораторы пытаются это сделать. Недавно Рита Пирсон рассказывала у нас, что учителям необходимы более серьезные отношения с детьми. Свое выступление она закончила так:

Преподавание и обучение должно нести радость. Насколько хорош был бы мир, если бы наши дети не боялись рисковать, не боялись думать и у них был бы свой защитник! Каждый ребенок заслуживает такого защитника, взрослого, который никогда не махнет на него рукой, который понимает силу дружеских отношений и который требует, чтобы ребенок реализовал заложенный в нем потенциал. Сложная ли это работа? Конечно! Разумеется, сложная. Но не невозможная! Мы можем это сделать. Мы – просветители. Мы рождены, чтобы изменить этот мир. Спасибо вам большое!

Через два месяца после этого выступления Риты не стало, но ее призыв по-прежнему находит отклик в сердцах людей. Учительница Китти Бойтнотт написала трогательные слова о Рите: «Мы не были



знакомы, и я не знала о ней до сегодняшнего дня. Но сейчас ее выступление тронуло мое сердце и напомнило, почему 30 лет назад я решила стать учителем».

### ***Неожиданный вопрос, несущий прозрение***

Иногда ораторы находят способ аккуратно трансформировать идею, о которой рассказывают. Терапевт Эстер Перел говорила о новом, более честном отношении к неверности, которое не исключает возможности прощения. Свое выступление она закончила так:

Я воспринимаю измену двойственным образом: боль и предательство с одной стороны, развитие и открытие самого себя с другой, то есть что измена сделала с вами и что она означает для меня. Поэтому, когда ко мне приходят пары, в семейную жизнь которых вошла измена, не оставшаяся тайной, я часто говорю им: «Сегодня в западном мире у многих людей бывает несколько отношений и браков. И некоторые делают это с одним и тем же человеком. Ваш первый брак закончился. Хотите ли вы вместе создать вторую семью?»

Аманда Палмер, которая призывала музыкальную индустрию переосмыслить свою бизнес-модель, закончила свое выступление словами:

Я думаю, что люди задаются абсолютно неверным вопросом: «Как заставить людей платить за музыку?» А что, если мы спросим себя: «Как позволить людям платить за музыку?»

В обоих случаях неожиданный вопрос нес в себе радостный момент прозрения и осознания. Неудивительно, что обе дамы удостоились оваций.

### ***Повествовательная симметрия***

Выступление, построенное на сквозной линии, можно элегантно завершить, связав заключение со вступлением. Стивен Джонсон начал свою речь с рассказа о важной роли кофеен в индустриальной Великобритании. Интеллектуалы собирались тогда, чтобы поделиться мыслями и вдохновить друг друга. В конце выступления Стивен рассказал удивительную историю об изобретении GPS,

проиллюстрировав ею свои представления о рождении новых идей. А потом он блестяще закончил, сказав, что все присутствующие наверняка пользовались GPS на этой неделе хотя бы для того, чтобы... найти ближайшую кофейню. Слушатели ахнули от неожиданности и зааплодировали оратору, так элегантно замкнувшему цикл.

### ***Лирическое вдохновение***

Иногда оратору удается по-настоящему вдохновить людей. Такое выступление можно закончить поэтическим языком, который трогает слушателей до глубины души. К этому следует относиться серьезно, это непростая задача. Но когда удается, то все получается просто прекрасно. Вот как Брене Браун закончила свое выступление об уязвимости:

Вот что я поняла: нужно позволить себе быть замеченной, замеченной по-настоящему, замеченной и уязвимой; нужно любить всем сердцем, даже если любовь не дает никаких гарантий... нужно испытывать благодарность и радость в минуты ужаса, когда мы думаем: «Могу ли я любить это? Могу ли верить в это всей душой? Могу ли отстаивать это?» Хотя бы для того, чтобы остановиться... и сказать: «Я благодарен, потому что ощущение уязвимости говорит о том, что я жив». И последнее, но, по моему мнению, самое важное: нужно поверить, что мы самодостаточны. Потому что когда мы осознаем это, то перестаем кричать и начинаем слушать, становимся добрее и мягче по отношению к тем, кто нас окружает, и к самим себе. Это все, что я хотела сказать. Спасибо вам.

Борец за права человека Брайан Стивенсон закончил свой блестящий рассказ о несправедливости американской тюремной системы такими словами:

Я пришел в TED, ибо верю, что многие из вас понимают: моральная дуга вселенной велика, но она изгибается в сторону справедливости. Мы не можем считать себя настоящими людьми, если не думаем о правах и достоинстве человека. Само выживание человечества связано с выживанием каждого. Наше представление о технологии, дизайне, развлечениях и творчестве

должно быть связано с идеей человечности, сочувствия и справедливости. И это важнее всего для тех, кто именно так и мыслит. Я пришел, чтобы сказать это вам. Не забывайте о моих словах.

Повторяю, относиться к этому слишком легко нельзя. Этот прием работает только в том случае, если все выступление уже подготовило слушателей к столь высокой ноте и когда ясно, что оратор заслужил право на подобные чувства. В правильных руках и в удачно выбранный момент подобное заключение может произвести глубочайшее впечатление.

Какую бы концовку вы ни выбрали, ее нужно тщательно спланировать. Элегантное заключение и простое спасибо – это наилучший конец всех ваших усилий. И ради этого стоит постараться.

## На сцене

### 14. Одежда

#### ***Что мне надеть?***

Многие ораторы уделяют большое внимание одежде. Они хотят знать, что надеть для создания наилучшего впечатления. Пожалуй, я – последний, к кому следует обратиться за подобным советом. Как-то раз я вышел на сцену в прекрасном ярко-желтом жилете, надетом на черную футболку, и в черных брюках. И думал, что выгляжу потрясающе, хотя слушатели, наверное, подумали: *«Почему этот тип оделся, как пчела?»*

Поэтому я решил передать слово директору TED по контенту Келли Стетцель. Она обладает превосходным вкусом и великолепно умеет общаться с ораторами. Вот ее советы.

*Келли Стетцель пишет:* Меньше всего вам нужно думать об одежде прямо перед выступлением. Вам нужно как можно раньше подобрать себе костюм.

В большинстве ситуаций самое важное, чтобы в выбранной одежде было удобно. В TED мы придерживаемся свободного стиля одежды, чтобы создавалось впечатление совместного отдыха. В других местах уместен будет костюм с галстуком. Вы же не хотите, чтобы слушатели с первого взгляда подумали о вас: *скучный, неопрятный, безвкусный, занудный или лезущий из кожи вон*. Если вы сумеете избежать подобных ловушек, то одевайтесь так, чтобы почувствовать себя хорошо и создать ощущение спокойной уверенности. Слушатели обязательно на это отреагируют. Верите вы или нет, но одежда может установить связь со слушателями еще до того, как вы произнесете первое слово.

Думая о том, что надеть, задайте себе несколько вопросов. *Есть ли на мероприятии дресс-код? Как будут одеты слушатели?* Лучше всего одеться в том же стиле, что и они, только чуть более формально.

*Будет ли вестись съемка?* Если да, то белый костюм не подойдет (кадры будут засвечены). Не подходит для таких ситуаций и угольно-черный – вы будете походить на летающую голову. Не стоит выбирать

одежду с мелким, пестрым рисунком – при съемке возникнет странный, мерцающий, муаровый эффект.

*Будет ли использоваться микрофон-наушник?* Такое оборудование несет в себе определенные риски: я несколько раз слышала, как во время выступления возникало странное громкое позвякивание – словно ниоткуда. А объяснялось все просто – серьги задевали о провода микрофона. Ни в коем случае не следует надевать висячие серьги! Для мужчин определенную опасность представляет борода.

Выбирая аксессуары, не надевайте позвякивающие браслеты и другие блестящие украшения. Если вы выбрали одежду нейтрального цвета, то ярким пятном может стать шарф или шейный платок.

Поскольку на поясе у вас скорее всего будет находиться аккумулятор микрофона, то увереннее всего вы почувствуете себя, если наденете плотный ремень или другим образом подчеркнете талию, где можно будет этот аккумулятор закрепить.

Как сцена смотрится из зала? Вам непременно понадобится что-то яркое, чтобы ваша фигура выделялась на общем фоне. Вы должны одеться так, чтобы вас видели те, кто сидит в последнем ряду. Наш оратор Линда Клиатт-Веймен надела красивое ярко-розовое платье, которое выделялось бы на любом фоне. Стоило ей появиться на сцене, и все взгляды были прикованы к ней – вплоть до финальных аплодисментов.

Слушатели любят яркие, живые цвета. Любит их и камера.

Облегающая одежда на сцене смотрится лучше, чем свободная и мешковатая. Выберите костюм с элегантным силуэтом. Размер должен быть выбран очень точно – он не должен облегать фигуру, но не должен и висеть.

Все эти рекомендации вполне разумны, но личный стиль может их победить. За пару недель до конференции TED 2015 года мы разослали нашим ораторам письма с последними напоминаниями – в том числе мы напомнили и о том, что мужчинам стоит воздержаться от галстуков. Радиоведущий Роман Марс ответил: «А почему нельзя галстук? Галстуки – это классно!» Мы написали ему: «Если галстук – это ваша фирменная фишка, можете не обращать внимания на наши

рекомендации». Он приехал в галстуке, он чувствовал себя прекрасно, он прекрасно выглядел и великолепно выступил. Книжный иллюстратор Чип Кидд тоже нарушил это правило – но этого человека просто невозможно представить себе без галстука.

Если вы все еще не знаете, что надеть, отправляйтесь в магазин с другом, вкусу которого доверяете. Иногда ваше представление о своем внешнем виде не совпадает с тем, как видят вас другие люди. Я почти всегда поступаю именно так и очень жалею, когда этого не делаю. Мнение другого человека может быть бесценным.

Перед выходом на сцену убедитесь, что ваш костюм идеально отглажен. Мятая одежда сразу же дает понять слушателям, что вы не придаете этому выступлению большого значения. Если вы выступаете во второй половине дня, то костюм лучше повесить на вешалку и надеть его ближе к времени выступления. Я давно усвоила важный урок: если вы собираетесь воспользоваться утюгом в отеле, отгладьте одежду заранее и обязательно проверьте утюг на полотенце. Гостиничные утюги обычно находятся не в самой лучшей форме. Они могут подтекать, а то и быть грязными. (Наша команда всегда имеет при себе небольшой портативный отпариватель, который помогает помятым ораторам привести себя в божеский вид в последнюю минуту!)

Обязательно отрепетируйте выступление в той одежде, которую вы планируете надеть. Я помню одну даму, которая так неудачно подобрала костюм, что бретельки бюстгалтера у нее свалились с плеч в самом начале – и все время выступления она выглядела не самым лучшим образом. Наши редакторы творят чудеса, и в видеозаписи вы таких промахов не увидите, но все же лучше избавиться себя от неловкости, отрепетировать выступление в костюме и прихватить с собой пару английских булавок.

И еще раз напомним: самое важное – надеть то, что вселяет в вас уверенность. Это позволит контролировать ситуацию, избавиться себя от лишнего беспокойства и завоевать дополнительные очки в глазах слушателей.

*Вернемся к автору книги: спасибо, Келли. Ребята, мотайте на ус!*

Но когда уже многое сказано, хочу напомнить: не следует придавать этому аспекту чрезмерного значения. Ваша страсть и идеи гораздо важнее вашего внешнего вида.

Профессор Барри Шварц выступал на конференции TED в Оксфорде в жаркий летний день. Он выступал в футболке и шортах! Мне он сказал, что если бы знал о съемке и размещении записи в Интернете, то оделся бы по-другому. Но его внешний вид не помешал семи миллионам просмотров!

Аманда Палмер говорит, что жалеет только об одном – что для выступления выбрала светло-серую блузку, которая потемнела под мышками от жары. Но слушатели подумали, что это часть ее нетривиального отношения к жизни. И выступление Аманды стало настоящим хитом – и на сцене, и в Интернете.

А теперь подведем итоги:

1. Поступайте так, как сказала Келли.
2. Заранее выберите одежду, в которой комфортно себя чувствуете.
3. Сосредоточьтесь на своих идеях, а не на одежде!

## **15. Ментальная подготовка**

### ***Как справиться с нервами?***

Страх запускает в человеке инстинктивную реакцию «бей или беги». В организме начинается химический процесс, который готовит тело к определенным действиям, что проявляется как резкий подъем уровня адреналина в крови.

Адреналин помогает человеку нестись по саванне – и дает ему энергию и настрой для публичного выступления. Но избыток адреналина – это плохо. От этого пересыхает во рту и сжимается горло. Задача адреналина – стимулировать мышцы, а если мышцы не используются по назначению, адреналин заставляет их сжиматься (вот почему в состоянии нервного напряжения мы порой начинаем дрожать).

Некоторые специалисты советуют в таких случаях принимать лекарства – обычно бета-блокаторы. Но возникает побочный эффект – ваш тон становится слишком безразличным, а голос тихим.

Впрочем, есть множество других способов, которые помогают использовать адреналин с пользой для себя.

Давайте вернемся к Монике Левински. В главе 1 она рассказывала нам о своем беспокойстве перед выступлением в TED. Если уж она сумела взять себя в руки, то и вам это вполне по силам. И вот как она это сделала:

В некоторых вариантах медитации в иных ситуациях советуют сосредоточиться на дыхании или на своей мантре. Я использовала этот прием для борьбы с нервозностью. Я изо всех сил старалась как можно чаще сосредоточиваться на цели моей речи. У меня было две мантры. Первая: ЭТО ВАЖНО. (Я даже написала эти слова на первой странице текста своего выступления, который взяла с собой на сцену.) Вторая мантра, которая оказалась для меня очень полезной: Я ЭТО СДЕЛАЛА.

Если вам предстоит выйти на сцену и обратиться к слушателям, значит, кто-то где-то решил, что у вас есть нечто важное, чем вы можете поделиться с другими людьми. Я много времени потратила на то, чтобы уговорить себя: мое выступление поможет другим страдающим людям. Я осознала смысл и цель моего выступления, и они стали для меня спасательным плотом.

У меня есть несколько приемов, которые оказались весьма эффективными. Я использовала все «остановки» для поиска поддержки и постаралась ко дню выступления заполнить свои «бензобаки» до предела, а потом использовать их в полной мере. В последние семнадцать лет я много времени потратила на борьбу с тревожностью и на преодоление последствий былой травмы. Утром в день выступления я занималась звуковым биорезонансом, дыхательными упражнениями, упражнениями терапии эмоциональной свободы (эти упражнения я выполняла даже за сценой, прямо перед выступлением), произносила мантры, выполняла разогревающие упражнения вместе со своим тренером по публичным выступлениям, гуляла, чтобы разогнать адреналин по организму, обязательно смеялась, выполняла упражнения на заземление и визуализацию. А еще я заряжалась энергией от неподражаемой Эми Кадди.



Я не раз сомневалась, что сумею выступить. Вечером, накануне серьезной репетиции – за три недели до конференции, я разрыдалась. Мне казалось, что содержание моей речи никому не интересно. Я думала, что после репетиции мне придется сбежать от стыда. Но позитивная реакция меня поразила. Я ждала, что мне скажут: «Все неплохо, но...» Я не услышала этих слов.

После той репетиции я много размышляла. Я все еще не была уверена в своих силах, но в конце концов решила: если уж люди знают, что делают, и считают мое выступление достаточно интересным, значит, так оно и есть. Мне нужно это признать и работать дальше.

Когда в ходе этого процесса у меня возникали сомнения, я со всей силой сосредоточивалась не на себе, а на том, что хотела сказать слушателям. Ощущая нервозность или неуверенность, я просто брала себя в руки и начинала убеждать себя, что делаю все возможное. Я твердила себе: «Если я смогу достучаться хотя бы до одного человека, если хотя бы один человек благодаря моему выступлению поймет, что не только он страдает от стыда и унижения, значит, я выйду на эту сцену не зря.

*Этот опыт изменил мою жизнь во многих отношениях.*

Вы поймете, что способов борьбы с беспокойством огромное множество. Следует ли вам использовать все приемы Моники? Вовсе нет. Все люди разные. Но тот факт, что она сумела превратить обессиливающий страх в ровное, уверенное и увлекательное выступление, должен вдохновить каждого. Это всем по силам.

И вот что я рекомендую.

**Используйте свой страх как мотивацию.** Именно для этого он вам и дан. Репетируйте как можно чаще, и ваше беспокойство ослабеет. В ходе репетиций возрастает уверенность, исчезает страх, а качество выступления становится гораздо выше.

**Пусть вам поможет собственное тело!** Перед выходом на сцену вы можете проделать ряд упражнений, которые помогут разумно направить поток адреналина. Первое и самое главное – *дыхание*. Дышите глубоко, словно медитируя. Приток кислорода принесет с собой спокойствие. Сделать это можно, даже сидя в

зрительном зале и ожидая своей очереди. Дышите глубоко, животом, и делайте это медленно. Повторите глубокий вдох три раза. Если вы находитесь не на сцене и заметно напряжены, то попробуйте выполнить более энергичные физические упражнения.

На конференции TED в 2014 году я очень нервничал перед интервью с Ричардом Леджеттом по поводу скандала с разоблачениями Эдварда Сноудена. За десять минут до интервью я вышел в коридор и начал отжиматься. Я не мог остановиться и выполнил на 30 процентов больше отжиманий, чем обычно. Виной всему адреналин. Я сжег адреналин и обрел спокойствие и уверенность.

**Пейте воду.** Самый неприятный побочный эффект адреналина – это пересохший рот. В такой ситуации говорить очень трудно. Лучшее средство борьбы – это контроль уровня адреналина описанными выше методами. Но надо следить и за обезвоживанием своего организма. За пять минут до выхода на сцену выпейте треть бутылки воды. И тогда ваш рот не пересохнет. (Но не делайте этого слишком рано. Салман Хан последовал моему совету раньше, чем было нужно, и прямо перед выходом на сцену ему пришлось бежать в туалет. Он еле-еле успел вовремя вернуться.)

**Не выступайте на голодный желудок.** Когда вы нервничаете, то совсем не хочется есть. Но голод повышает тревожность. За час до выступления съешьте что-нибудь полезное и/или захватите с собой какой-нибудь батончик.

**Помните о силе уязвимости.** Слушатели с симпатией относятся к ораторам, которые явно нервничают, особенно если те находят способ показать свое состояние. Если в самом начале вы ошибетесь или будете говорить, слегка заикаясь, то вполне можно сказать: «О, извините, я немного нервничаю» или «Видите ли, я редко выступаю публично. Но это предложение я не мог отклонить». Ваши слушатели сразу же проникнутся к вам теплыми чувствами. В переполненном сиднейском оперном театре певица и автор песен Меган Вашингтон призналась слушателям TED, что она

всю жизнь боролась с заиканием, которое они могут заметить. Ее честность и некая неловкость сделали идеально исполненную песню еще более прекрасной.

**Найдите «друзей» в аудитории.** В начале выступления найдите в зале лица, которые покажутся вам симпатичными. Если сможете найти три-четыре таких человека в разных уголках зала, обращайтесь к ним, переводя взгляд с одного на другое. Все в зале почувствуют эту связь, а эти лица вернут вам спокойствие и уверенность. Вы можете даже пригласить своих настоящих друзей. Обращайтесь прямо к ним. (Кстати, если вы будете обращаться к друзьям, то и тон вашего выступления станет именно таким, как надо.)

**Имейте запасной план.** Если вы боитесь, что что-то может пойти не так, имейте запасной план. Вы боитесь забыть то, что нужно сказать? Держите под рукой заметки или текст выступления. (Роз Сэвидж положила заметки прямо в блузку. И никто не возражал, когда она, сбившись пару раз, доставала и сверялась с ними.) Вас пугает возможный сбой техники? Ну, во-первых, это проблема организатора, а не ваша. Но вы вполне можете запасти небольшую историю, чтобы заполнить неловкую паузу. Лучше всего, если она будет личной. «Пока они там разбираются, позвольте мне рассказать вам о разговоре, который недавно был у меня с таксистом...», или «О, отлично! Теперь у меня появилась возможность сказать вам то, что пришлось вычеркнуть из своего выступления из-за строгого регламента...», или «Отлично, у нас появилась пара свободных минут. Позвольте мне задать вам вопрос. Кто из вас когда-нибудь...».

**Сосредоточьтесь на том, о чем вы говорите.** Мне очень понравилась идея Моники: она написала на своих заметках «ЭТО ВАЖНО». Это лучший совет, который я могу вам дать. Речь не о вас, а об идее, которая вам важна. Задача оратора – служить этой идее, подарить ее своим слушателям. Если вы будете помнить об этом, выходя на сцену, то это поможет справиться с нервами.

Певец Джо Коуэн был буквально парализован страхом. Это мешало ему делать то, что он любил больше всего, – петь для людей.

И тогда он начал заставлять себя выступать на небольших площадках, где можно было допустить мелкие погрешности. Порой страх все же прорывался в его голосе. Он написал даже специальную песню о своем страхе, которую иногда исполнял на концертах. Слушателям это нравилось, и Джо научился видеть в своем беспокойстве положительные стороны. Он прекрасно выступил в TED с рассказом о своей ситуации – и песню тоже исполнил.

Пятнадцать лет назад на конференции в Торонто я наблюдал за тем, как страх одолел писательницу Барбару Гауди. Она стояла на сцене и хватала ртом воздух. Она не могла говорить. Она думала, что у нее будут брать интервью, но в последний момент ей сказали, что она должна выступить перед слушателями. Страх буквально сковал ее. А потом произошло нечто удивительное. Слушатели начали аплодировать и поддерживать ее криками. Она начала робко, запинаясь и останавливаясь. Зал продолжал аплодировать. А потом Барбара произнесла самую яркую и глубокую речь о своих идеях и писательском труде. Это было самое запоминающееся выступление на конференции. Если бы она уверенно вышла на сцену и заговорила, ее слушали бы далеко не так внимательно и благожелательно.

Беспокойство – это не проклятие. Его можно использовать с пользой для себя. Сделайте его своим достоинством. Наберитесь смелости – и вперед!

## **16. Организация**

### ***Кафедра, монитор уверенности, карточки с заметками или (ой!) Ничего?***

Физическая организация выступления очень важна. Сравните две ситуации: оратор стоит на подиуме за массивной кафедрой и читает текст своего выступления слушателям, которые сидят в отдалении, или оратор стоит на большой сцене, с трех сторон окруженный слушателями.

Обе ситуации – это публичное выступление, но протекают они совершенно по-разному. Вторая ситуация кажется более пугающей. Вы стоите перед людьми, без компьютера, текста, весь на виду. Спрятаться негде, и вы понимаете, что все взгляды устремлены на вас – причем с очень малого расстояния.

Первая ситуация складывалась годами, чтобы помочь каждому оратору. До появления электричества у ораторов были небольшие кафедры, куда можно было положить свои заметки. Но в XX веке кафедры (или подиумы) становились все больше и больше – они были оснащены подсветкой, кнопками для управления сменой слайдов, а в последнее время и местом для ноутбука. Существовала даже теория, что если слушатели видят только лицо оратора, то это повышает его авторитет – у них невольно возникает ассоциация с проповедником на кафедре. Однако сознательно или бессознательно большая кафедра создавала мощный визуальный барьер между оратором и слушателями.

С точки зрения оратора, это очень удобно. А почему бы и нет? Все, что нужно для выступления, находится под рукой. И вы чувствуете себя в полной безопасности. Никто не заметит, что вы забыли почистить ботинки или надели мятую рубашку. Это стало неважным. И неловкие сигналы языка тела или плохая осанка останутся незамеченными. Никаких проблем. Кафедра все скроет. Слушатели увидят только ваше лицо. Ну как тут не порадоваться?

Но, с точки зрения зала, все не так хорошо. Мы целую главу посвятили важности установления связи между аудиторией и оратором. И в значительной степени эта связь зависит от готовности оратора продемонстрировать свою уязвимость. Безмолвное, но

очень важное взаимодействие. Если оратор снимет свою броню, то же сделают и его слушатели. Если оратор остается отстраненным и уверенным в полной своей безопасности, они тоже отстранятся.

Один из основателей TED, Ричард Сол Вермен, был непоколебим в своем мнении по этому вопросу. Никаких подиумов! Никаких кафедр! Никаких выступлений, прочитанных с листа! Он терпеть не мог все, что нарушает связь между слушателями и оратором и делает ее формальной. (Отсюда и такое отношение к галстукам. Когда один из ораторов, Николас Негропonte, ослушался и пришел в костюме с галстуком, Ричард поднялся на сцену и ножницами отрезал его галстук!)

Вот почему конференции TED не похожи на то, к чему привыкли слушатели. Здесь ораторов *заставляют* быть уязвимыми. И слушатели реагируют на это.

Если вы готовы, то лучше всего выступать без кафедры. Так проходит подавляющее большинство выступлений TED. Мы советуем каждому оратору поступать именно так. Но, конечно, все люди разные. Сегодня даже в TED мы понимаем, что произносить речь можно по-разному – и во имя разнообразия, и ради удобства конкретного оратора. Им полезно выходить за пределы зоны комфорта. Но, как я уже говорил ранее, во всем нужно знать меру. От Даниеля Канемана и других я узнал, что оратору очень важно чувствовать себя спокойно и уверенно. В такой обстановке ему легче найти нужные слова, а это гораздо важнее, чем демонстрация собственной слабости и уязвимости.

Цель этой главы – помочь вам понять все свои возможности, а затем выбрать тот режим, который наилучшим образом подходит именно вам.

Первый и самый важный вопрос: сколько заметок нужно, чтобы эффективно выступить перед слушателями? Если вы все выучили наизусть или можете выступать, опираясь только на короткий список основных положений, выбор прост. Выходите на сцену и общайтесь со слушателями напрямую. Никаких кафедр, ничего такого, что отделяло бы от людей. Только вы, лист бумаги в руке и слушатели. Это золотой стандарт, к которому нужно стремиться. Такой подход

гарантирует эффективную связь с залом, основанную на демонстрации собственной слабости.

Но такой подход устраивает не всех. Да и не каждое выступление требует столь тщательной подготовки.

Если вам кажется, что нужно больше заметок или даже полный текст выступления, то что делать тогда? Вот несколько предложений, которые обеспечат необходимую поддержку. Но помните, что одни из них лучше других.

### ***Комфортная поддержка***

Прежде чем выйти на сцену, положите все свои заметки или даже полный текст выступления на стол или на кафедру, расположенную сбоку или в задней части сцены. Поставьте там же бутылку с водой. Начинайте выступление с авансцены. Вы будете знать, что в случае возникновения проблем вы сможете подойти к своим заметкам, сделать глоток воды и продолжить выступление. С точки зрения слушателей это будет выглядеть совершенно естественно и нормально. Держа заметки вдалеке от себя, вы не поддадитесь соблазну заглядывать в них при каждом удобном случае. Вполне возможно, что вы и ни разу в них не заглянете. Но сознание того, что они рядом, вас успокоит.

### ***Опора на слайды***

Многие ораторы используют слайды в качестве плана выступления. Мы уже вкратце говорили об этом ранее. Не следует лишь переписывать весь текст своего выступления в PowerPoint и демонстрировать множество слайдов, заполненных текстом. Это просто ужасно. Но если у вас есть элегантные слайды для каждого важного этапа выступления, такой подход может оказаться весьма эффективным – при условии что вы продумаете каждый переход. Слайды – это отличные напоминания, хотя карточки с дополнительными заметками все же необходимы.

### ***Карточки с заметками***

Возможно, вам придется слишком многое втискивать на одну карточку. Нужно напомнить себе переходные фразы к каждому слайду, ключевые примеры к каждому этапу выступления, точную формулировку заключения. В таком случае лучше всего использовать

набор карточек 5 × 8 дюймов (13 × 20 см), которые удобно держать в руке [Город Творцов](#). Во время выступления вы будете просто листать их одну за другой. Лучше всего скрепить их спиралью, чтобы они не рассыпались и не перепутались. Такие карточки не бросаются в глаза, но позволяют легко ориентироваться в ходе выступления. Единственный недостаток заключается в том, что если вы будете редко ими пользоваться, то в нужный момент придется перелистнуть несколько штук, прежде чем найдется нужная.

Альтернативный вариант – планшет или обычные листы бумаги. Их нужно реже переворачивать, но они больше бросаются в глаза. Карточки явно лучше. Если в выступлении используется много визуальных материалов, то можно заготовить одну карточку на каждый слайд – на ней вы напишете переходные фразы к следующему.

Не забывайте, что вы должны очень хорошо знать текст своего выступления, чтобы не смотреть в свои карточки постоянно.

Многие наши ораторы пользуются такими карточками. В Интернете вы этого не увидите, но только потому, что наши редакторы сознательно удаляют такие кадры. Кроме того, большинство ораторов пользуются ими довольно редко. Плюс такого подхода в том, что он позволяет выходить на сцену налегке, в то же время создавая, что все необходимое у вас под рукой.

### ***Смартфон или планшет***

Некоторые ораторы стали использовать подобные устройства вместо карточек с заметками. Они просто прокручивают материал на экране в процессе выступления. Конечно, это освобождает от необходимости стоять за кафедрой. Но мне такой подход нравится не очень. Когда человек смотрит на экран, мы бессознательно думаем, что он от нас отстранился. И виной всему многочисленные текстовые сообщения на наших мобильных.

Кроме того, этот процесс может замедлиться в силу влияния разных факторов. Достаточно случайного касания – и вы отброшены в неизвестном направлении, а тогда потребуется долго листать текст, прежде чем найдется нужное место. Возможно, кто-нибудь придумает идеальные приложения для такой цели, но пока что



«умные гаджеты» медленнее и неудобнее старомодных карточек с заметками. Вы можете записать свой текст в iPad и использовать его в качестве поддержки, но я не рекомендую размещать на гаджете заметки, которыми вы будете пользоваться регулярно.

### ***Мониторы уверенности***

На многих площадках, где проводятся важные мероприятия, в поле зрения оратора устанавливают «мониторы уверенности» – либо на полу сцены, либо на задней стене зала, над головами слушателей. Эти устройства позволяют вам видеть свои слайды, не отворачиваясь от слушателей. Кроме того, на них можно показывать (только вам) заметки к слайду и/или следующий слайд, чтобы у вас было время к нему подготовиться. Эта возможность предусмотрена и в PowerPoint, и в Keynote. У такого подхода есть очевидные преимущества. Если вы структурировали свое выступление таким образом, что на каждый пункт плана приходится один слайд, то мониторы уверенности можно использовать для комфортного следования этому плану. Но и тут есть свои опасности.

Иногда ораторы смотрят не на тот монитор, путая *следующий* и *текущий* слайды, а потом впадают в панику, когда демонстрируется не тот слайд. Но хуже всего, что ораторы впадают в чрезмерную зависимость от заметок на этих экранах и постоянно на них смотрят. Это еще хуже, чем постоянно заглядывать в карточки. Если мониторы уверенности не расположены в центре зала, то слушатели отчетливо замечают, что оратор смотрит на экран. Его взгляд постоянно опускается на пол или устремляется выше голов слушателей. Это неприятно и нарушает необходимый визуальный контакт.

Кроме того, когда оратор периодически посматривает на карточки, это воспринимается как что-то знакомое и удобное. Карточки под рукой, и все видят, что он делает. Проблемы не возникает. Но когда его взгляд перемещается на монитор уверенности, слушатели ощущают отстраненность. Это становится заметно не сразу, но чем чаще оратор смотрит на экран, тем больше усиливается неловкость. Это та самая «долина смертной тени», о которой я говорил ранее. Все почти правильно – но не совсем. И пропасть становится глубже.

И еще печальнее, когда оратор пытается прочесть по этим экранам все свое выступление. Первые две минуты все идет хорошо, но потом люди понимают, что вы им читаете, и выступление лишается жизни. Лет десять тому назад у нас в TED был такой неприятный случай. Спортивная знаменитость убедила нас, что на экраны, расположенные на задней стене зала, нужно транслировать весь текст его выступления. Он говорил хорошо. Но все заметили движение его взгляда. Он смотрел выше голов слушателей и переводил глаза со строки на строку. Понятно, что такое выступление успехом не пользовалось.

Единственный оратор, который удачно управлялся с мониторами уверенности, это певец Боно. Он – актер от природы, и он умеет читать боковым зрением, не теряя визуального контакта с аудиторией, сохраняя естественный тон и периодически улыбаясь. Но даже тогда люди, которые заметили, что его слова и шутки были представлены на мониторах, были разочарованы. Они хотели, чтобы Боно общался с ними вживую, а написанный текст они могли получить и по электронной почте.

Дам вам совет по использованию мониторов уверенности: пользуйтесь ими только для того, чтобы видеть свои слайды – те же самые, что видят зрители. Если нужны какие-то заметки, сведите их к минимуму – два-три слова. А потом потренируйтесь в минимальном использовании таких мониторов. Ни в коем случае не читайте! Только тогда вы сможете сохранить теплые отношения со слушателями.

### ***Телесуфлер***

Мониторы уверенности опасны, но телесуфлер еще опаснее. С одной стороны, это прекрасное изобретение. Слова появляются на стеклянном экране, слушатели их не видят, но оратор видит прекрасно. И он может читать свою речь, поддерживая постоянный визуальный контакт со слушателями.

Но в этом и заключается ахиллесова пята этого устройства. Если вы пользуетесь им, то даете понять слушателям: *«Я притворяюсь: вам кажется, что я смотрю на вас, но на самом деле я читаю!»* А подобные сигналы могут быть очень опасны.

Вы можете возразить – этого не может быть! Президент Обама, которого считают одним из лучших ораторов нашего времени, регулярно пользуется телесуфлером. Но ему удается оказывать потрясающее воздействие на слушателей. Ему доверяют, его любят. Люди принимают его выступление за чистую монету, не обращая внимания на телесуфлер. Но политические противники с радостью используют это пристрастие против него. Они утверждают, что он просто не способен открыто общаться с живой аудиторией. Медиастратег Фред Дэвис считает, что телесуфлер вреден для любого политика. Репортеру Washington Post он заявил: «Это плохо, потому что в этом есть неискренность. Вы показываете людям, что не способны говорить самостоятельно. Это признак того, что у вас есть хозяин, который диктует вам, что говорить».

В TED мы не любим устанавливать строгие правила, но на главной сцене мы настоятельно не советуем пользоваться телесуфлером. Сегодня слушатели предпочитают, чтобы оратор говорил по памяти, по заметкам или экспромтом, а не читал с экрана, делая вид, что поддерживает визуальный контакт с публикой.

Как же быть, если необходим полный текст выступления, но читать его по мониторам уверенности или телесуфлеру вы не хотите? Решение есть.

### ***Неброская кафедра***

Если вы хотите иметь под рукой полный текст выступления, множество заметок, ноутбук или планшет, не притворяйтесь. Положите их на кафедру. Но попросите, чтобы организаторы мероприятия установили на сцене легкую, современную, неброскую кафедру – прозрачную или на тонкой ножке, а не массивную деревянную конструкцию, которая скроет вас почти целиком. А потом как следует выучите свое выступление, чтобы большую часть времени поддерживать визуальный контакт со слушателями, а не смотреть на свои материалы на кафедре.

В случае Моники Левински такое решение оказалось идеальным. Ставки были слишком высоки, чтобы она могла рискнуть и выучить текст наизусть. Во время репетиций она пыталась пользоваться заметками на мониторах уверенности, но нам это показалось не

самым удачным решением. Она постоянно смотрела выше голов слушателей, и это нарушало контакт. К счастью, Моника предложила нечто такое, чего мы никогда не использовали в TED, но что сработало идеально: она положила свои заметки на музыкальный пюпитр. Если вы смотрели ее выступление, то видели, что это не отвлекало ее от слушателей. Она очень редко посматривала на свои материалы. Но они придали ей уверенности, и она выступила с блеском.

Почему такой прием лучше монитора уверенности или телесуфлера? Потому что в нем нет двусмысленности. Все честно и открыто. Слушатели понимают, что оратор делает усилие, чтобы *не* читать свой текст, смотрит вокруг, поддерживает визуальный контакт, улыбается и ведет себя естественно. Если при этом вы почувствуете себя комфортно и уверенно, люди поймут это по тону вашего голоса и расслабятся вместе с вами.

Таковы основные варианты. Конечно, вы всегда можете изобрести что-то свое. Клиффорд Столл составил список из пяти пунктов и написал их на пальцах. Каждый раз, когда он менял тему, камера наезжала на его руку, и мы видели, что будет дальше. Это было необычно и очень интересно.

Важно найти такой стиль выступления, который будет эффективен для вас, и сразу же на нем остановиться и тщательно все отрепетировать с теми материалами, которыми будете пользоваться на сцене. (Это еще один способ не впасть в зависимость от мониторов уверенности. Никогда нельзя быть на 100 процентов уверенным, что обстановка на сцене окажется такой же, как во время репетиций.)

Короче говоря, не бойтесь показать свою слабость. В то же самое время вы сможете обрести ощущение комфорта и уверенности. А важнее всего – оставаться самим собой.

## 17. Голос и внешность

### ***Дайте своим словам ту жизнь, какой они заслуживают***

Задам вам радикальный вопрос: а для чего вообще нужно выступать?

Почему бы просто не разослать текст всем интересующимся по электронной почте?

Как правило, 18-минутное выступление состоит из двух с половиной тысяч слов. Большинство людей способно прочесть такое количество слов меньше чем за 9 минут, при этом полностью во всем разобравшись. Так почему бы так и не поступить? Можно сэкономить на аренде зала. Никому не придется никуда ехать. Вы не забудете свой текст и не будете выглядеть глупо. И ваша идея станет понятна вдвое быстрее.

Когда мне было 20 лет, я не понимал, зачем нужны публичные выступления. Изучая философию в университете, я с ужасом узнал, что великолепный писатель и мыслитель П. Ф. Строусон, которым я так восхищался, оказался ужасным оратором. Он что-то бубнил себе под нос целых 60 минут, все предложения читал монотонным голосом и почти не смотрел на слушателей. Я понял, что на его лекциях буду попусту терять время, поэтому предпочел читать его книги. На лекции я ходить перестал. Вообще. Я стал читать.

Идея TED так увлекла меня именно потому, что я понял: правильное выступление дает человеку то, чего не может дать печатное слово. Но это не данность, да и не всегда это правда. Чтобы выступление дало что-то большее, нужно потрудиться, подумать, вложиться и заслужить!

Что же такое – это большее? Это «человеческий вклад», который превращает *информацию* во *вдохновение*.

Представьте себе выступление как два параллельных потока информации. Речевой процессор вашего мозга обрабатывает слова. Он действует точно так же, как и во время чтения. Но поверх этого потока идет поток метаданных, который позволяет вам (бессознательно) оценить каждый блок услышанных слов, понять, что с ним делать и какой приоритет ему присвоить. При чтении такого не

происходит. Такое случается только тогда, когда вы смотрите на оратора и слышите его голос. Вот что дает нам прослушивание публичного выступления:

- Связь: *Я доверяю этому человеку.*
- Увлеченность: *Каждое предложение очень интересно!*
- Любопытство: *Я слышу это в вашем голосе и вижу в вашем лице.*
- Понимание: *Ударение на этом слове и этот жест – теперь я все понял!*
- Сочувствие: *Я понимаю, как вам было трудно.*
- Восторг: *Ваша страсть заразительна.*
- Убежденность: *В этих глазах горит истинная вера!*
- Действие: *Я хочу быть в вашей команде. Включите меня в свой список!*

Именно это мы и называем вдохновением. В самом широком смысле слова. Я считаю вдохновение силой, которая подсказывает мозгу, что нужно делать с новой идеей. Многие идеи теряются навсегда и забываются. Вдохновение же внушает нам определенные идеи, привлекая к ним внимание разума: *Общая тревога! Важная новая информация, которая меняет наш взгляд на мир! Активируемся!*

Мы не знаем точно, как и почему так остро реагируем на некоторых ораторов. Эти способности развивались сотни тысяч лет и глубоко укоренились в умах людей. Внутри нас живут алгоритмы доверия, надежности и передачи эмоций от одного мозга другому. Мы не знаем деталей этих алгоритмов, но соглашаемся в главном. И это главное можно разбить на две крупные категории: то, что вы делаете своим голосом, и то, что вы делаете своим телом.

## Говорите осмысленно

Если у вас будет такая возможность, послушайте начало выступления в TED Джорджа Монбиота. Текст его очарователен, хотя и не сенсационен.

В молодости я шесть лет провел в путешествиях по тропикам. В качестве журналиста я побывал в самых колдовских уголках мира. Я был беспечен и безрассуден, как это возможно только в молодости. Но тогда я чувствовал себя более живым, чем когда бы то ни было впоследствии. А возвращаясь домой, я чувствовал, что моя жизнь постепенно становится безумно скучной – настолько, что даже загрузка посудомоечной машины становилась интересной задачей. Я скреб стенки жизни, словно пытаюсь найти выход в широкий мир, скрывающийся за ними. Думаю, мне было скучно в окружающей меня среде.

Но когда Джордж заговорил, слушатели услышали нечто другое. Если мне нужно изобразить его выступление исключительно полиграфическими средствами, то это выглядело бы так:

В молодости я *шесть лет провел в путешествиях* по тропикам. В качестве *журналиста* я побывал в самых **колдовских** уголках мира. Я был <sup>беспечен</sup> и <sup>безрассуден</sup>, как это возможно только в молодости. Но тогда я чувствовал себя более **живым**, чем когда бы то ни было впоследствии. А возвращаясь **ДОМОЙ**, я чувствовал, что моя жизнь постепенно становится безумно скучной – настолько, что даже **загрузка посудомоечной машины становилась интересной задачей**. Я *скреб стенки* жизни, словно пытаюсь найти **ВЫХОД** в **широкий** мир, скрывающийся за ними. Думаю, мне было **скучно в окружающей меня среде**.

В печатном виде это выглядит ужасно. Но когда вы слушаете выступление Джорджа, то сразу же погружаетесь в его мир. Почти каждое выбранное им слово произносится определенным тоном и несет в себе важный смысл. А все вместе производит невероятное впечатление. Речь Джорджа полна сложнейших нюансов, передать которые в печатном виде почти невозможно. Его талант пронизывает все выступление. Его слова пробуждают любопытство и желание

узнать, а *голос* буквально заставляет слушателей испытывать любопытство и изумление.

Как же он это делает? Преподаватели сценической речи выделяют по меньшей мере шесть полезных средств, которыми вы можете пользоваться: громкость, высота, темп, тембр, тон и так называемая *просодия*, то есть интонационная конструкция, которая отличает, к примеру, утверждение от вопроса. Если вы захотите побольше узнать об этом, то я настоятельно рекомендую просмотреть выступление Джулина Трежера в TED. Он объясняет, как говорить, чтобы люди захотели слушать. Он не только сообщает, что для этого необходимо, но еще и описывает упражнения, которые помогут вам овладеть собственным голосом.

Я считаю, что основное здесь – это разнообразие речи, причем разнообразие, основанное на *смысле*, который вы пытаетесь передать. Многие ораторы об этом забывают. Они выступают, и каждое их предложение строится по одному и тому же стандарту: небольшое повышение тона в начале и понижение в конце. Они не делают пауз, не меняют ритм. Но тем самым они показывают, что в их выступлении нет более важных и менее важных частей. Выступление однообразно – от начала и до конца. Такое выступление способно загипнотизировать слушателей – то есть погрузить их в сон.

Если вы составили текст своей речи, попробуйте сделать следующее. В каждом предложении выберите два-три слова, имеющих наибольшее значение, и подчеркните их. Затем выберите в каждом абзаце слово, которое *по-настоящему* важно, и подчеркните его дважды. Найдите предложение, которое по тону легче, чем все выступление, и подчеркните его волнистой линией. Выделите каждый вопрос желтым маркером. Выберите кульминационный момент выступления и поставьте перед ним большую черную точку. Если вы планируете рассказать что-то смешное, поставьте над этой историей розовые точки.

А теперь попробуйте прочесть свой текст, меняя тон при каждой отметке. Например, улыбнитесь при виде розовых точек, сделайте паузу перед большой черной точкой, немного ускорьтесь там, где проведена волнистая линия, при этом слегка понизив тон. Ну и как



теперь звучит ваше выступление? Стало интереснее? А теперь давайте еще раз, усилив нюансировку.

Попробуйте еще один прием. Попробуйте запомнить все эмоции, связанные с каждой частью вашего выступления. Какие фрагменты вам наиболее дороги? Какие проблемы заставляют вас злиться? Над чем вы смеетесь? Что вас отталкивает? А теперь передайте все эти эмоции тоном голоса. Как теперь звучит ваше выступление? Попросите друга прослушать ваш текст, обратите внимание на его реакцию. Что его привлекло, а что оставило равнодушным? Запишите свое выступление, а потом выслушайте его с закрытыми глазами.

Зачем я это предложил? Чтобы вы поняли, что тон вашего голоса – это совершенно особое средство, помогающее проникнуть в сознание слушателей. Вы хотите, чтобы они вас поняли. Но в то же время нужно, чтобы они разделили вашу страсть. И для этого следует не просто *призывать* их проникнуться важностью выбранной темы, но еще и показать свое увлечение. Такое чувство передается автоматически – как и любая другая искренняя эмоция.

Вас беспокоит сжатый регламент? Не волнуйтесь. В некотором смысле вы только что увеличили его вдвое и можете каждую секунду использовать для передачи не только информации, но и того, *как* эта информация должна быть воспринята. И для этого не понадобится ни одного лишнего слова.

Если хотите понять, как следует пользоваться голосом, послушайте выступления Келли Макгонигал, Джона Ронсона, Эми Кадди, Ганса Рослинга и несравненного сэра Кена Робинсона.

Некоторые преподаватели сценической речи настаивают на таком вокальном разнообразии, которое может показаться излишним. Не поддавайтесь. Разнообразие должно быть естественным. Его основа – это ваши чувства, связанные с темой выступления. Нужно говорить просто, стараясь пробудить в слушателях любопытство и увлеченность – если это уместно. Я прошу людей представить себе, что они встречаются со школьными друзьями и рассказывают им что-то интересное. Именно такой тон вам необходим. Реальный, естественный. Но не бойтесь форсировать, если считаете это необходимым.

Еще один важный аспект, на который нужно обратить внимание: темп, то есть скорость вашей речи. Во-первых, очень важно варьировать темп в зависимости от того, о чем вы говорите. Когда вы излагаете основные идеи или объясняете что-то сложное, замедляйте речь. Не бойтесь делать паузы. Рассказывая анекдоты и что-то легкое, ускоряйтесь. Но в целом темп должен быть естественным, разговорным. Для большинства ораторов он составляет 130–170 слов в минуту.

Некоторые специалисты по сценической речи заставляют своих учеников сознательно замедлять темп. В большинстве ситуаций это плохой совет (по моему мнению). Понимание, как правило, опережает произнесение. Другими словами, оратору нужно больше времени на озвучивание, чем слушателю на понимание (*за исключением* сложных случаев, когда действительно нужно говорить более медленно). Если вы говорите в обычном разговорном темпе, это нормально и слушатели не возражают. Но если вы будете говорить намного медленнее, то у слушателей возникнет нетерпение, а это трудно назвать другом оратора. Вы наслаждаетесь лучшим моментом своей жизни, а слушатели тихо умирают от информационного голода.

Рори Сазерленд произнес у нас 17-минутную речь со скоростью 180 слов в минуту. Он убежден, что многим ораторам ускорение пошло бы на пользу:

Потерять слушателей можно двумя способами, и слишком быстрая речь встречается гораздо реже, чем слишком медленная. Чрезмерно медленная речь оратора – это серьезная проблема, поскольку у слушателей появляется время, чтобы отвлечься от темы выступления. Мне неловко говорить это, но если вы будете говорить достаточно быстро, то вам станет легче переходить от темы к теме. Конечно, я не являюсь сторонником полного отсутствия логической связи. Но быстрая речь позволяет сгладить этот недостаток. Кроме того, при высокой скорости речи никто не будет возражать против периодических «э-э-э» – да их никто и не заметит.

Ни Рори, ни я не советуем спешить и проглатывать слова. Достаточно говорить в нормальном разговорном темпе... и быть

готовым ускориться, где это необходимо. Этот прием вполне эффективен и в зале, и в Интернете.

Это вас удивляет? Вам кажется, что публичные выступления не имеют ничего общего с обычными разговорами?

На одной из конференций TED оратор из Южной Азии во время репетиции орал во все горло. Я являюсь сторонником разнообразия ораторских стилей, но слушать это было невыносимо. Я спросил, почему этот человек говорит именно так. Он на минуту задумался, а потом сказал: «У нас публичные выступления – это обращение к большому количеству людей. Чтобы вас услышали издали, нужно кричать. Но здесь, думаю, это необязательно, потому что есть автоматическое кричалочное устройство». Он постучал по микрофону, и мы все покатались со смеху.

Это действительно очень важно. Искусство публичных выступлений возникло и развивалось задолго до появления звукоусилительной аппаратуры. Чтобы обратиться к толпе, оратор должен был остановиться, сделать глубокий вдох и начать кричать, делая драматичные паузы после каждого предложения. Именно это и называется *ораторским искусством*. Такой стиль выступлений может очень сильно повлиять на эмоции и реакции толпы. Именно так были произнесены самые знаменитые в литературе и истории речи – от «Римляне, сограждане, друзья» Марка Антония до «Дайте мне волю или дайте мне смерть!» Патрика Генри.

Но в современных условиях с этим приемом следует обращаться осторожно. Он может передать страсть, энергию и ярость, но с более тонкими эмоциями так не проходит. С точки зрения слушателей, 15 минут подобного выступления выдержать можно, но час – уже утомительно. Если вы разговариваете с одним человеком, то не будете кричать. Невозможно составить программу конференции на целый день, если все ораторы будут выступать в подобном стиле.

Кроме того, такой стиль очень медлителен. Мартин Лютер Кинг произносил свою речь «У меня есть мечта» со скоростью около 100 слов в минуту. Этот прием был тщательно продуман и полностью отвечал ситуации. Но вряд ли вам доведется выступать перед 200 тысячами человек, говоря о серьезнейшей социальной проблеме.

Усилительная аппаратура позволяет нам естественным образом разговаривать с большим количеством слушателей. И эту возможность нужно использовать. Такая манера порождает ощущение связи и будит любопытство более эффективно, чем ораторство. Разговорный тон еще более важен, когда выступление записывается для Интернета. В Интернете на вас смотрит один слушатель, и он хочет, чтобы оратор обращался к нему именно так. Ораторские выступления перед большими группами людей редко пользуются популярностью в Интернете.

Здесь кое-кого поджидает ловушка. Под влиянием адреналина они преувеличивают значимость мероприятия и бессознательно начинают ораторствовать в исходном смысле слова. Они начинают говорить медленно, слишком громко, с драматичными паузами между предложениями. Это верный путь к катастрофе. Ораторским искусством в полной мере владеют очень немногие. Такой стиль уместен в церкви или на большом политическом митинге. Но во всех других случаях я рекомендую напрочь о нем забыть.

### **Сделайте тело своим союзником**

Сэр Кен Робинсон шутит, что некоторые профессора считают собственные тела всего лишь устройствами для транспортировки своих голов в нужное место. Иногда такое же впечатление производят и ораторы. Как только тело такого оратора доставило его голову на сцену, оно считает свою задачу выполненной и не знает, что делать дальше. Проблема еще более усиливается, если выступать приходится без кафедры, за которой можно было бы спрятаться. Люди неловко стоят на виду у всех, вытянув руки по швам или переминаясь с ноги на ногу.

Меньше всего мне хотелось бы предписывать единый подход к языку тела. Если все ораторы будут вести себя одинаково, то любое мероприятие станет скучным. Но есть такие вещи, которые, если вы подумаете о них заранее, позволят более комфортно почувствовать себя на сцене и выглядеть в глазах слушателей более авторитетно.

Простейший способ – выпрямиться, распределить вес на обе ступни, поставленные на комфортном расстоянии в десятке сантиметров, и жестами рук подкреплять сказанное. Если слушатели

сидят полукругом, вы можете слегка разворачиваться от талии к разным частям зала. Вы не обязаны ходить по всей сцене.

Такое поведение вызывает ощущение авторитетности. Именно так ведет себя большинство ораторов TED, в том числе и сэр Кен. Главное – расслабиться и позволить верхней части тела двигаться по своему усмотрению. Хорошая осанка пойдет на пользу. Старайтесь не сутулиться и не опускать плечи. Открытая поза может показаться уязвимой, но и это будет вам в плюс.

Некоторые ораторы любят ходить по сцене. Такая манера помогает им мыслить. Так им легче выделить ключевые моменты. Это хороший прием, если ходьба будет расслабленной, а не судорожной. Посмотрите, как выступает Хуан Энрикес. Или Элизабет Гилберт. Чувствуется, что им обоим вполне комфортно на сцене. И (это очень важно!) они часто останавливаются, чтобы подчеркнуть определенный момент своего выступления. Этот метод эффективен благодаря правильно выбранному ритму. Наблюдать за постоянным расхаживанием по сцене бывает утомительно. Ходьба, чередующаяся с остановками, может оказаться весьма эффективным приемом.

Но есть такое поведение, которого на сцене следует избегать. Не переминайтесь с ноги на ногу и не ходите взад-вперед – пара шагов вперед, пара шагов назад. Многие ораторы ведут себя таким образом, даже не осознавая этого. Возможно, они слегка нервничают и им нужно переминаясь, чтобы избавиться от ощущения дискомфорта. Но у слушателей неудобство только усиливается. На репетициях в TED мы часто просим таких ораторов расслабиться и просто стоять на одном месте. И впечатление от их выступления сразу же меняется.

Двигайтесь, если хотите. Но двигайтесь осознанно. Когда вам нужно что-то подчеркнуть, остановитесь и обратитесь к слушателям, находясь в позе спокойной уверенности.

Говорить энергично можно по-разному. Стефани Ширли предпочла выступать сидя. Она устроилась на металлическом стуле, поставив ногу на подставку и положив заметки на колени. Она выглядела совершенно свободно и естественно. Великий невролог Оливер Сакс тоже выступал сидя. А вот Клиффорд Столл прыгал и

бегал по сцене с такой энергией, что его выступление приобрело совершенно новый, уникальный оттенок.

Так что единых правил не существует. Единственное правило – найдите такой образ поведения на сцене, который позволит вам почувствовать себя комфортно и уверенно, но при этом не будет отвлекать внимания от того, о чем вы говорите. Простой тест – порепетируйте перед небольшой аудиторией и спросите, что они думают о вашем поведении. Можете записать себя на видео и посмотреть, не делаете ли вы чего-нибудь лишнего, не сознавая этого.

Мир может приспособиться – и принять! – ко множеству различных стилей выступления. Помните об одном: ваше тело – это не средство транспортировки вашей умной головы. Оно тоже должно получать удовольствие от пребывания на сцене.

### **Ведите себя по-своему**

И еще один самый главный урок. Можно настолько сосредоточиться на мыслях, *как* нужно вести себя на сцене, что напрочь забыть о самом главном. А ведь главное – провести *свое* выступление в *собственном* стиле.

Как и при выборе одежды, следует выбрать такой стиль выступления, который будет эффективен именно для вас. Не пытайтесь притворяться кем-то другим. Сосредоточьтесь на *своей* теме и на *своем* отношении к ней. Не бойтесь продемонстрировать слушателям свою индивидуальность.

Успех выступления Джилл Болт Тейлор в 2008 году подтолкнул целое поколение ораторов TED к попыткам подражания ее эмоциональности. Но это ошибка. И ее чуть не сделала Мэри Роуч:

Когда меня пригласили выступить, мне сразу же захотелось сделать это в стиле самого популярного оратора TED на тот момент. Я говорю о выступлении Джилл Болт Тейлор. Но уже через две минуты я остановилась. Я поняла, что не могу быть Джилл Болт Тейлор. Я очень не уверена в себе, но все же мне удалось понять, что лучше быть Мэри Роуч, чем стать Мэри Роуч, притворяющейся Джилл Болт Тейлор.

С ней согласен Дэн Пинк:

Ведите себя по-своему. Не подражайте чужому стилю, не следуйте тому, что кажется вам неким стандартом для данного мероприятия. Это скучно, банально и неинтересно. Не пытайтесь быть еще одним Кеном Робинсоном или еще одной Джилл Болт Тейлор. Будьте собой – первым и единственным.

## **18. Инновационный формат**

### ***Перспективы (и опасности) выступлений***

#### ***полного спектра***

В ноябре 2011 года популяризатор науки Джон Боханнон выступал на конференции TED в Брюсселе. Он использовал весьма необычное средство. Вместо PowerPoint он использовал... танцевальную труппу! Танцоры вынесли его! Они вынесли его на сцену. И пока он говорил о лазерах и сверхтекучих жидкостях, они физически воплощали все то, о чем он говорил.

Это было потрясающее выступление. Боханнон считает, что танец может быть великолепным сопровождением научных выступлений. Он даже стал основателем движения «Станцуй свою ученую степень».

Если хотите, чтобы ваше выступление по-настоящему выделялось на общем фоне, вы можете проявить свое новаторство множеством разных способов.

По сути дела, единственное ограничение – это отведенное вам время. За 18 минут вы можете произнести около 2500 слов. А что *еще* можно сделать? У ваших слушателей пять чувств, и все они способны впитывать информацию.

В TED мы используем термин «*выступления полного спектра*». Под этим мы понимаем попытки использовать в выступлениях не только слова и образы. Я дам вам 16 рекомендаций. Мы полагаем, что в ближайшие годы мы столкнемся с новым потоком инноваций.

Но ко всему новому нужно относиться очень осторожно. Если сделать это неправильно, то выступление может закончиться полным провалом. Но в случае успеха ваше выступление поднимется на совершенно новый уровень.

### **1. Бросающиеся в глаза аксессуары**

Двадцать лет назад я посетил выступление, в котором говорилось о необходимости борьбы за ядерное разоружение. Не помню имени оратора. Не помню, от какой организации он выступал. Я не помню, что именно он говорил. Но то, что он сделал, я не забуду никогда. Он взял сухую горошину и поднял ее вверх со словами: «Представьте, что это – термоядерный заряд, водородная бомба. Она в тысячу раз



мощнее бомбы, которую сбросили на Хиросиму». Затем он бросил горошину в большое металлическое ведро, к которому был присоединен микрофон. Звук падения раздался мучительно громко. А потом оратор сказал: «Как вы думаете, сколько термоядерных боеголовок сегодня на нашей Земле?» Он сделал паузу и ответил на свой вопрос: «Тридцать. Тысяч». Не говоря ничего больше, он высыпал в ведро пакет сухого гороха – сначала по одной горошине, а потом сплошным потоком. Звук был оглушающий. И в этот момент все слушатели сердцем поняли, что он хотел сказать. Они поняли важность обсуждаемой темы.

Многие выступления TED своим успехом обязаны использованию неожиданных аксессуаров. Чтобы рассказать о разнице между левым и правым полушариями головного мозга, Джилл Болт Тейлор вынесла на сцену настоящий человеческий мозг вместе с позвоночником. Когда она достала этот экспонат из контейнера и продемонстрировала слушателям, все буквально ахнули. Вряд ли кто-нибудь сможет забыть это выступление! Билл Гейтс попал в газетные заголовки всего мира, когда на выступлении о малярии выпустил в зал комаров из большой банки. При этом он пошутил: «Не вижу оснований, чтобы подобный опыт мог быть испытан только бедными». Дж. Дж. Абрамс принес на сцену таинственную коробку, которую подарил ему дед и которой он никогда не открывал (разумеется, и со сцены он сошел, не открыв этой коробки!).

Если у вас есть нечто такое, что вы можете использовать эффективно и к месту, то это может стать прекрасным средством, которое сделает ваше выступление незабываемым.

Но будьте осторожны. И обязательно потренируйтесь в реальных условиях. Однажды я вынес на сцену великолепного желтого тигрового питона, чтобы рассказать о поразительной красоте и силе природы. Я думал, что поражу воображение слушателей... но услышал громовой хохот. Я не знал, что тигровые питоны тянутся к теплу. Питон извернулся, прополз по моей спине, его голова оказалась между моих ног, и двигалась она весьма двусмысленно. Поразительно – но не так, как я хотел.

## **2. Панорамные экраны**

В 2015 году на конференции TED выступала художник и дизайнер Нери Оксман. Она чрезвычайно удивила всех слушателей, показав на гигантских экранах за своей спиной параллельно два набора образов. Один относился к технической стороне ее работы, другой – к более органичной.

Все образы производили глубокое впечатление сами по себе, но сочетание их оказалось просто потрясающим – причем не только визуально. Мы на некоем инстинктивном уровне почувствовали двойственный характер ее работы – работы дизайнера, опирающегося на науку и мастерство художника. Конференция Google Zeitgeist – это одно из тех мест, где постоянно используются презентации на огромных экранах. Ораторы получают возможность показать несколько вариантов одного и того же образа, великолепные панорамные фотографии и строки текста, которые простираются на 30 метров по обе стороны от оратора. Зрительное впечатление от таких презентаций просто невероятно. (Редактировать их для Интернета довольно сложно. Пока что нам доступны лишь стандартные видеоформаты 16:9 и 4:3. Поэтому такие презентации хороши в зале, но интернет-аудитория не может оценить их в полной мере.)

### **3. Мультисенсорная стимуляция**

Некоторые ораторы стремятся выйти за рамки обычного двумерного представления и стереозвука. У нас выступали шеф-повара, которые наполняли зал восхитительными запахами блюд, готовившихся прямо на сцене. Некоторые раздавали слушателям пакеты с образцами – их можно было понюхать и попробовать. Вуди Норрис продемонстрировал нам свое изобретение – гиперзвуковую установку, с помощью которой звук можно направлять со сцены на конкретные места зала. Эти звуки слышали лишь те, кто сидел на этих местах. Пионер 3D-камер Стив Шклер показал нам, как смотреть спортивные состязания с помощью очков, которые заранее раздали всем присутствующим. Дизайнер духов Лука Турин использовал специальную машину, чтобы распространить по залу разные ароматы. Такие выступления всегда интересны. Но, за исключением

3D, их можно использовать для рассказа о весьма немногих проблемах.

Однако в 2015 году Дэвид Иглмен показал, что с помощью технологий можно вызывать совершенно новые ощущения – нужно лишь научить мозг распознавать электрические сигналы от различных источников. Возможно, на будущих конференциях слушатели будут надевать специальные электрические жилеты, чтобы напрямую ощутить силу воображения оратора. Если кто-нибудь такое изобретет, пожалуйста, сразу же сообщите нам.

#### **4. Живой подкаст**

Одной из жемчужин конференции TED в 2015 году стало выступление гуру дизайна Романа Марса. Он не стал выходить на сцену с микрофоном, а уселся за пульт звукооператора. «Понимаю, – сказал он, – сейчас вы все думаете: *«Почему этот парень уселся?»* Потому что... это радио!» Он включил музыку и стал рассказывать. Марс – владелец популярного подкаста дизайна 99 % Invisible. Его выступление было построено так, словно он формирует собственный подкаст. Многочисленные аудиоклипы и образы менялись с поразительной быстротой, и это придало выступлению невероятную силу. Знаменитый диджей Марк Ронсон тоже использовал звуковой пульт в своем выступлении. Ведущий ток-шоу «Такова американская жизнь» Айра Гласс тоже использовал фрагменты своих шоу с iPad.

Такая техника пока еще не по силам большинству из нас, но постепенно она становится своеобразным искусством. Оратор превращается в диджея и вживую смешивает идеи из самых разных источников. Если вам кажется, что вы в состоянии овладеть этим искусством, то не жалейте на это времени.

#### **5. Иллюстрированное интервью**

Интервью может стать прекрасной альтернативой выступлению. Такой формат дает вам возможность:

- Осветить различные темы без сквозной линии, используя только собственную жизнь и деятельность.
- Раскрыться более ярко, чем во время обычного выступления. (Это особенно справедливо в отношении известных людей, речи которым часто пишут специалисты по связям с общественностью.)

В TED мы экспериментируем с необычным форматом интервью, который требует определенной подготовки и от интервьюера, и от интервьюируемого, но в то же время сохраняет ощущение живости и естественности традиционных «вопрос – ответ». Это беседа, сопровождаемая рядом изображений, которые заранее подбираются обоими участниками. Изображения становятся «названиями глав», посвященных разным темам. Они весьма оживляют беседу.

Когда я интервьюировал Илона Маска, то предложил ему прислать мне редко показываемые видеоматериалы, иллюстрирующие основные темы нашей беседы – например, его работу по созданию космического корабля многократного использования. Когда настал подходящий момент, я просто включил видеоматериал и попросил Илона объяснить, что мы видим. Это придало нашему интервью темп и разнообразие.

Когда я расспрашивал Билла и Мелинду Гейтс об их благотворительной деятельности, то попросил подготовить фотографии, связанные с участием этой семьи в решении проблем общественного здравоохранения, и снимки, из которых становилось ясным, почему они решили стать филантропами, а также другие важные для них материалы. И их семейные фотографии, поскольку мы собирались обсуждать проблемы наследования. Подготовленные Гейтсами снимки позволили нам сделать интервью гораздо более личным, чем оно могло бы быть.

Такой формат – это нечто среднее между выступлением и интервью. Он позволяет интервьюируемым самим продумать структуру важных для них идей. А риск увязания в ненужных деталях сводится к нулю. Здесь можно использовать разнообразные инновации. Например, выступление можно дополнить слайдами, которые интервьюируемый в неформальной обстановке передает интервьюеру, а тот использует их для разъяснения сложных моментов прямо в ходе разговора.

## **6. Использование художественной декламации или рэпа**

Эта особая форма искусства, зародившаяся в афроамериканском сообществе в 70–80-е годы, приобрела огромную популярность.

*Художественную декламацию можно считать чтением поэзии. В ней повествование сочетается со сложной игрой слов. Рэп можно считать особой формой публичных выступлений. Артисты не пытаются «объяснять» или «убеждать», как это описано в нашей книге. Они используют более поэтичный, более первобытный язык. Их слова заряжают энергией, трогают, информируют и вдохновляют.*

Использовать художественную декламацию в публичном выступлении можно по-разному. Сара Кэй, Клинт Смит, Малькольм Лондон, Сухейр Хаммад, Шейн Койшан и Райвз запомнились всем слушателям TED. Но этому искусству нужно учиться. Плохо исполненная декламация мучительна для слушателей!

## **7. Использование видеопэзии**

Канадский поэт Том Конивз называет видеопэзию «поэтическим сочетанием изображений с текстом и звуком». Появление видео в Интернете привело к настоящему взрыву экспериментов в области видеопэзии. Люди сочетают текст, видеоматериалы, анимацию и художественную декламацию самыми разными образами. Этот жанр может обеспечить успех выступлению. Когда американский поэт-лауреат Билли Коллинз пришел в TED, он показал нам пять своих видеоработ. Неудивительно, что анимация усилила воздействие его и без того впечатляющего выступления. Речь в TED Шейн Койшан сопровождалась видеорядом, созданным 80 аниматорами. Видеопэзия имеет огромный потенциал – она может стать как частью выступления, так и самим выступлением.

## **8. Дополнительное музыкальное сопровождение**

Почему в каждом фильме есть музыкальный саундтрек? Музыка усиливает эмоции. Она подчеркивает особо значимые моменты, усиливает драматичность, скорбь, сожаление, восторг, надежду. Так почему бы не использовать это средство в публичных выступлениях?

Некоторые ораторы идут на смелые эксперименты. Когда Джон Ронсон рассказывал леденящую кровь историю о человеке, которого посадили в тюрьму как маньяка-убийцу, Джулиан Трежер за сценой создал потрясающее звуковое оформление. Журнал Pop Up Magazine, решивший превратить содержание журнала в живое

представление, регулярно сопровождает свои статьи музыкой в исполнении струнного квартета или джазового трио – например, статью Латифа Нассера о человеке, который изобрел современное обезболивание.

Подобный путь связан с определенным риском. Во-первых, такое выступление нужно тщательно отрепетировать, иначе у слушателей создастся впечатление представления, а не живого разговора. Это отдаляет слушателей от оратора. Кроме того, во многих случаях использование музыки может показаться эмоциональной манипуляцией.

Тем не менее такой подход создает почву для экспериментов. Можно пригласить музыкантов, которые будут импровизировать, отталкиваясь от услышанного. А можно устроить настоящее представление, дав слушателям понять, что так и нужно.

## **9. Метод Лессига**

Профессор юриспруденции Лоуренс Лессиг первым предложил уникальный стиль презентации, своего рода активный вариант PowerPoint. Каждое предложение и почти каждое значимое слово сопровождается у него новым визуальным образом – будь то слово, фотография, иллюстрация или иное визуальное средство. Вот один 180-секундный пассаж из его выступления в TED в 2013 году. Каждый символ // обозначает смену слайда:

Конгресс сформировал новую зависимость, // которая более не является зависимостью от одного лишь народа, // а становится зависимостью от спонсоров. // Да, это тоже зависимость, но она // отличается и вступает в конфликт // с зависимостью от одного лишь народа, // поскольку // спонсоры – это не народ. // Я говорю о коррупции.

Такой прием не должен был сработать. Стремительная смена слайдов самого разного типа шла вразрез со всеми правилами. Но у Лессига все получилось просто потрясающе. Он выбрал настолько интеллигентные и элегантные шрифты, форматы и образы, что слушателям осталось лишь замереть в восхищении. Мне он сказал, что выбрал такой стиль, потому что ему смертельно надоели слушатели на профессиональных конференциях, которые во время

его выступления не отрывали взглядов от своих айфонов. Он решил не дать им ни единого шанса отвести взгляд.

Стиль Лессига настолько уникален, что ему дали имя его изобретателя – метод Лессига. Если вы чувствуете в себе силу, попробуйте этот подход. Но придется потратить немало времени на подготовку и репетиции. И будьте осторожны. Успех этого предприятия зависит от деталей и скорости переходов. Если сделать это неправильно, ваше выступление будет выглядеть неуклюжим и бессмысленным.

## **10. Двое выступающих**

Как правило, мы не приветствуем выступления одновременно нескольких ораторов. Такие выступления слушателям тяжелее воспринимать. Они не понимают, на кого смотреть, и у них не устанавливаются связи ни с одним из выступающих. Но бывают и исключения: порой взаимодействие между двумя ораторами делает выступление глубже и увлекательнее. Когда Беверли и Дерек Жубер рассказывали о своей работе с леопардами и другими дикими кошками, их явная любовь и уважение друг к другу были очень трогательными.

Мне кажется, что здесь существует много возможностей для инноваций. В большинстве подобных двойных выступлений один из ораторов не говорит, а просто стоит рядом или наблюдает за партнером. Но есть масса других возможностей:

- Жесты.
- Подкрепление.
- Аккомпанемент на музыкальном или ударном инструменте.
- Скетчи или живопись.
- Дополнительные вопросы.

Если бы у Лоуренса Лессига был брат-близнец, то они могли бы заканчивать предложения друг за друга – и такое выступление оказало бы еще более мощный эффект.

Но здесь есть определенный риск. Когда выступают сразу двое ораторов, подготовка становится более сложной. Каждый из ораторов зависит от другого, и у слушателей может создаться

впечатление, что их тексты и переходы были написаны заранее. Я не советую пользоваться этим приемом, если только вы не полны уверенности и не ощущаете абсолютного контакта с другим человеком. Тогда ваше выступление может прозвучать естественно. Словом, здесь есть интересные возможности.

## **11. Новые форматы дебатов**

Если у вас на сцене одновременно двое ораторов, то им лучше всего отстаивать противоположные взгляды на проблему. Очень часто для лучшего понимания идеи нужно рассмотреть ее со всех сторон. Существует множество вариантов дебатов, которые этому способствуют. Один из лучших – формат Оксфордского союза, «два на две». Ораторы по 7 минут говорят о своей точке зрения на противоречивую проблему. После вопросов модератора или слушателей каждый получает возможность на две минуты выступления, а затем слушатели голосуют. (Этот прием можно увидеть на великолепном сайте [IntelligenceSquaredUS.org](http://IntelligenceSquaredUS.org).)

Но не стоит ограничиваться одним лишь этим вариантом. Мне бы хотелось и здесь увидеть некие новации. Например, можно попробовать формат судебного заседания, в котором каждый «свидетель» подвергается перекрестному допросу со стороны опытного интервьюера. В будущем мы собираемся более широко использовать дебаты на мероприятиях TED.

## **12. Поток слайдов**

Многие выступления фотографов, художников и дизайнеров превращаются в демонстрацию множества слайдов и рассказ о каждом из них. Это хорошая идея, но оратор может увлечься и начать слишком много говорить о каждом. Если вы работаете в визуальной сфере, то вам захочется использовать много видеоматериалов и меньше слов. Поэтому стоит определиться с количеством слайдов, а потом решить, сколько слов можно будет произнести о каждом.

Делались многочисленные попытки систематизировать подобный подход. Например, на мероприятиях ReshaKucha принят следующий формат: показывается 20 слайдов, причем на каждый приходится 20 секунд. Слайды меняются автоматически, и оратор должен следить за темпом. Сходный формат используется в выступлениях Ignite, но



здесь оратору отводится 15 секунд на слайд. Оба метода помогают сделать мероприятия потрясающими и очень динамичными.

Но и здесь есть место для новаций. Время демонстрации каждого слайда вовсе не обязательно должно быть одинаковым. Мне бы хотелось увидеть выступление, в ходе которого 100 слайдов показывались бы за 6 минут. 12 слайдов можно показывать с объяснениями – по 20 секунд каждый, а остальные прокручивать со скоростью один слайд в секунду в сопровождении музыки или в полной тишине.

### **13. Настоящая выставка**

Естественным продолжением потока слайдов может стать полное отсутствие объяснения как такового. Вы можете создать у слушателей ощущение полного погружения в вашу работу. Предположим, что вы – фотограф, художник или дизайнер, который устраивает выставку в главном зале крупнейшего музея мира. Каким вы хотите видеть это событие? Представьте, как люди переходят от работы к работе, причем освещение идеальное, под каждым изображением небольшая табличка... Почему бы не воссоздать этот опыт прямо на сцене?

Пусть ваши слова предназначены не для выступления, но для удовлетворения определенных ожиданий. Они не должны быть простыми предложениями. Сделайте из них таблички, описания, даже стихи. Ваши фразы должны раскрыть слушателям содержание вашей работы. А перемежать их можно молчанием. Да да, молчанием. Когда вы хотите показать что-то невероятное, то лучший способ привлечения внимания – это показ и полная тишина!

Как я уже говорил раньше, этим приемом в совершенстве владеет кинетический скульптор Рейбен Марголин. Во время одного своего выступления-выставки он за 30 секунд сказал всего лишь одно предложение: «Капля дождя увеличивает изобилие». После этого он замолчал, но на экране гипнотически двигались его скульптуры, и слушатели замерли от восторга перед созданной им красотой.

Фотограф Франс Лантинг устроил настоящее представление со своими снимками, иллюстрирующими эволюцию жизни на Земле.

Поразительные фотографии сменяли друг друга, звучала музыка Филиппа Гласса, а Франс тихо комментировал историю жизни.

Очень печально, что лучшие художники мира, располагая современными средствами – освещением, окружающим слушателя звуком, видео в высоком разрешении – пользуются ими довольно редко. Вместо погружения аудитории в атмосферу своей работы они полагают, что поскольку их пригласили *выступить*, то именно это они и должны делать. Надеюсь, что в будущем они будут больше показывать и меньше говорить.

## **14. Неожиданные появления**

После того как вы рассказали необычную историю о ком-либо, можно пригласить этого человека на сцену. Такой прием всегда оказывает потрясающее воздействие.

В 2014 году профессор Массачусетского технологического института Хью Херр рассказал, как ему удалось сконструировать новый бионический протез ноги для Адрианны Хаслет-Дэвис. Девушка, занимавшаяся бальными танцами, пострадала во время взрыва на Бостонском марафоне. А потом Хью порастил слушателей, пригласив Адрианну на сцену, чтобы она впервые станцевала для публики после этой трагедии.

На конференции TEDx в Рио-де-ла-Плата Кристина Думенек рассказывала о поэзии в тюрьмах. Впечатление от этого выступления значительно усилило участие в нем заключенного Мартина Бустаманте, который был на время выпущен из тюрьмы.

Наиболее эффективен этот прием, когда приглашенный участник обращается к слушателям. Если это невозможно, то можно просто сообщить о его присутствии в зале. Не стоит вытаскивать человека на сцену только для того, чтобы он поздоровался. Это выглядит довольно неуклюже.

## **15. Виртуальное присутствие**

Современные технологии позволяют пригласить оратора на сцену иным образом. В июне 2015 года Тони Роббинс выступал на деловой конференции в Мельбурне. Ему не хотелось отправляться в Австралию, и тогда он использовал трехмерную голограмму.

Организаторы впоследствии говорили, что его аватар произвел впечатление гораздо большее, чем сам Тони.

Когда мы в 2014 году пригласили на нашу конференцию Эдварда Сноудена, то столкнулись с серьезной проблемой. Он находился в Москве и никак не мог прибыть в Ванкувер, где его могли арестовать. Но мы связались с ним, и он принял участие в нашей конференции с помощью робота BeamPro. Это заметно усилило драматический эффект выступления. Во время перерывов робот гулял по фойе, участники конференции могли пообщаться и сфотографироваться с ним (так в Twitter появилась тема #SelfiesWithSnowden).

Конечно, главным плюсом этих двух выступлений была их относительная новизна. Но технология постоянно совершенствуется. В TED мы с удивлением обнаружили, что виртуальное выступление оратора производит на слушателей такое же впечатление, как и реальное в зале. Поэтому не стоит бояться, что голограмма или робот произведут меньшее впечатление.

Возможности здесь безграничны. Например, композитор Эрик Уитекр в 2013 году продемонстрировал слушателям TED свое новое произведение. Исполнял его не простой хор, а музыканты из 30 стран, которых объединили технические возможности Skype. Когда они появились на экране, объединенные музыкой, это было нечто потрясающее. Такое простое техническое изобретение, как Интернет, соединило людей, дало им возможность вместе исполнять музыкальное произведение. Взглянув на слушателей, я заметил, что многие вытирают невольные слезы.

Думаю, что подобные эксперименты могут в будущем дать нам много интересных возможностей. Инновации позволят людям собираться вместе совершенно невообразимыми способами. Вскоре наступит день, когда на сцену для выступлений будут выходить *настоящие* роботы – и будут произносить речи, написанные с их помощью. (Мы работаем над этим!)

## **16. Отсутствие слушателей**

Инновации могут быть связаны не только с тем, что происходит на сцене. Они могут полностью убрать сцену. Убрать театр, слушателей и ведущего. Мы живем в новом мире коммуникаций.

Благодаря Интернету мы можем общаться с бесчисленными тысячами людей вживую или через видео. Рядом с такой аудиторией меркнут даже самые большие залы. Так почему бы не обратиться непосредственно к этой аудитории?

Шведский статистик Ганс Рослинг подготовил несколько потрясающих выступлений для TED, которые собрали более 20 миллионов просмотров. Но одно из самых популярных его выступлений состоялось вовсе не на сцене. Оно было снято BBC в пустом павильоне, а фирменная графика Рослинга была добавлена в процессе обработки.

В мире, где у каждого есть доступ к видеокамере и средствам монтажа, все больше содержательных выступлений будет создаваться специально для Интернета. Наша инициатива OpenTED, о которой мы поговорим в конце следующей главы, как раз и разработана с учетом этой тенденции.

Конечно, такие выступления не заменят живых выступлений в присутствии людей. У старой формы слишком много достоинств – начиная с древнего ощущения реального человеческого контакта. Но виртуальные выступления могут стать прекрасной возможностью для смелых экспериментов, инноваций и обучения.

Мне безумно интересно, как будут развиваться публичные выступления в предстоящие годы. Но я думаю, что здесь необходима определенная осторожность. Многие новации, упомянутые выше, обладают огромной силой, но ими не следует злоупотреблять. Базовый процесс человеческого общения развивался на протяжении сотен тысяч лет. Этот механизм глубоко укоренился в нашей душе. В стремлении к современности мы не должны выплескивать вместе с водой ребенка. Человеческое внимание – вещь очень хрупкая. Если увлечься чрезмерным количеством компонентов, можно потерять смысл всего выступления.

Так что давайте воспримем дух инноваций. Возможностей для развития великого искусства публичных выступлений огромное множество. Но никогда не следует забывать, что содержание всегда важнее стиля. И самое главное – это серьезная идея.

## Размышления

## **19. Ренессанс публичных выступлений**

### ***Взаимосвязанность знаний***

Мне хочется кое в чем вас убедить: сколь бы важны ни были навыки публичных выступлений сегодня, в будущем они станут еще важнее.

Коммуникации развиваются с огромной скоростью, и вместе с ними развивается одна из древнейших способностей человека. Я убежден, что завтра умение представлять свои идеи другим людям станет еще более важным навыком, чем сегодня. Возможно, даже абсолютно необходимым:

- Каждому ребенку, который хочет развить в себе уверенность.
- Каждому выпускнику, мечтающему о значимой карьере.
- Каждому, кто хочет добиться повышения на работе.
- Каждому, кому важна какая-то проблема.
- Каждому, кто хочет приобрести репутацию.
- Каждому, кто хочет общаться с другими людьми, разделяющими его страсть.
- Каждому, кто хочет стимулировать действия во имя перемен.
- Каждому, кто хочет оставить что-то после себя.
- Каждому – и точка.

Как же мне это вам доказать? Давайте я расскажу о своем пути, который проделал за последние 20 лет. Это время полностью изменило мое представление о значимости навыков публичных выступлений и о будущем этого искусства. Давайте вернемся в среду, 18 февраля 1998 года. В тот день я впервые побывал на конференции TED в Монтеррее, в Калифорнии.

В те дни я считал подобные конференции необходимым злом. Приходилось часами выслушивать скучные выступления и презентации, чтобы познакомиться с людьми из своей области деятельности. Но мой добрый друг Санни Бейтс, большой специалист по общению, убедил меня, что TED – это нечто совершенно другое, и я просто обязан там побывать.

К концу первого дня я был слегка озадачен. Я выслушал ряд коротких выступлений программиста, морского биолога,

архитектора, предпринимателя и графического дизайнера. Все это было рассказано прекрасно. Но я не понимал, какое отношение эти выступления имеют ко мне. Я занимался средствами массовой информации. Я издавал журналы. Как эти выступления могли помочь мне в моей работе?

TED была основана в 1984 году. Тогда Ричард «Рикки» Вермен и его соратник Гарри Маркс выдвинули теорию о все более тесной конвергенции между технологией, развлечениями и дизайном (Technology, Entertainment, Design – TED). Они оказались правы. В том году появился первый компьютер Apple Macintosh, а компания Sony продемонстрировала первые компакт-диски. Оба эти продукта были тесно связаны со всеми этими тремя отраслями. Мы с восторгом думали о том, какие новые возможности откроет их объединение. Может быть, технологи смогут сделать свои продукты более привлекательными, прислушавшись к предложениям ориентированных на публику дизайнеров и творческих людей? Может быть, архитекторы, дизайнеры и лидеры индустрии развлечений смогут расширить свои возможности, осознав достоинства новых технических достижений?

Так и вышло. После неуверенного старта и конфликта интересов основателей (это убедило Гарри продать свои 50 % акций Рикки за один доллар) в 90-е годы TED добилась огромного успеха в связи с развитием мультимедиа на основе CD-ROM, появления журнала Wired и первого Интернета. Ранее Рикки придумал термин *«информационная архитектура»* и теперь был одержим желанием сделать знания общедоступными. Это помогло ему заразить своей энергией ораторов, которые стремились найти самые интересные способы рассказа о своих идеях. Они хотели заразить своим энтузиазмом других людей, возможно, даже из иных отраслей. Рикки обладал уникальной чертой характера, которая и способствовала успеху TED. Он был нетерпелив.

Длинные выступления его утомляли. По мере развития TED он стал давать ораторам все меньше и меньше времени. Он просто поднимался на сцену и стаскивал с нее тех, кто говорил слишком долго. Он запретил вопросы из зала, считая более интересным выступление другого оратора, чем попытки слушателей

рекламировать собственный бизнес под видом заданного вопроса. Возможно, кого-то это страшно раздражало, но для слушателей стало настоящим подарком. Программа развивалась очень динамично. Можно было вытерпеть даже скучную речь, зная, что она быстро закончится.

Во второй день на конференции TED я по достоинству оценил формат коротких выступлений. Хотя я еще не был уверен в том, что это полезно для меня и моей работы, я заинтересовался рядом проблем. Видеоигры для девочек, дизайн стульев, новый способ представления информации в 3D, самолет на солнечных батареях... Темы сменяли друг друга. Было радостно понимать, сколько разнообразных знаний в нашем мире. И тут у меня появилась идея. Замечание, сделанное специалистом в одной области, таинственным образом соединилось с тем, что вчера говорил специалист в совершенно другой. Я не мог точно понять, что происходит, но меня захлестывал восторг.

Большинство конференций посвящено одной отрасли или сфере знаний. Здесь же все говорили на обычном языке, и говорили очень быстро. Но ораторам хватало времени на то, чтобы по-настоящему глубоко осветить совершенно разные и новые области знания. Ораторы понимали, что их слушают люди отовсюду, поэтому они не стремились углубляться в мельчайшие детали своих проблем. Они старались сделать свою работу доступной для самых разных слушателей. Показать, почему она интересна. Почему важна. Причем это вполне можно было сделать менее чем за 20 минут. Что было очень хорошо, потому как люди из других отраслей не дали бы ораторам больше времени. Слушатели готовы 45 минут или целый час слушать лекцию по предмету, который они хотят изучить. Они готовы слушать специалиста в своей области. Но уделить столько времени тому, кто занимается чем-то совершенно другим? Это невозможно. В сутках слишком мало часов.

В третий день произошло нечто странное. Мой стимулированный мозг начал работать со скоростью молнии. Каждый раз, когда на сцену поднимался и начинал говорить новый оратор, меня поражал электрический разряд понимания. Идея одного выступления



таинственным образом соединялась с идеями, высказанными двумя днями раньше.

А потом выступила Эйми Муллинс.

В тот год Эйми ампутировали обе ноги, но это не помешало ей вести полную, насыщенную жизнь. Она сидела на сцене и рассказывала, как три года назад поступила в колледж и пробежала свою первую спринтерскую дистанцию, как великолепные беговые протезы позволили ей войти в паралимпийскую команду США. А потом она спокойно сняла свои протезы и показала, как несложно заменить их другими, предназначенными для иных целей.

Эйми говорила о своих потрясающих успехах и неизбежных неудачах, а я сидел в заднем ряду и не мог сдержать слез. Она была такой живой, такой открытой для любых изменений. Она символизировала собой все то, что я постоянно чувствовал на этой неделе. Я понимал, что будущее зависит от нас. Как бы ни обошлась с нами жизнь, мы можем найти способ сформировать ее по-своему и тем самым послужить другим.

Ко времени окончания конференции я понял, почему она была так важна для всех присутствующих. Я был в восторге от всего, что узнал. Передо мной открылись новые возможности – более широкие, чем когда бы то ни было. Я чувствовал, что вернулся домой.

Через два года я узнал, что Рикки Вермен собирается продать конференцию. Мне было мучительно сознавать, что эта идея может погибнуть. Моя предпринимательская мантра заставляла меня следовать за страстью. Не за собственной – за страстью других людей. Если я видел, как человек действительно серьезно увлечен чем-либо, то понимал, что здесь кроется какая-то возможность. Страсть была синонимом потенциала. Так я запустил десятки журналов, посвященных разным хобби – от компьютеров до горных велосипедов и вышивания крестиком. Эти темы могли быть безумно скучными для большинства людей, но для тех, на кого журналы были рассчитаны, они были смыслом жизни.

Страсть, которую я заметил и почувствовал в TED, выходила за рамки привычного. Люди делали удивительные вещи в своей жизни и говорили мне, что это лучшая неделя года. И хотя это была всего лишь небольшая ежегодная конференция, в ней крылись

колоссальные возможности, основанные на стремлении к совершенству.

С другой стороны, это был абсолютно новый бизнес, и я собирался занять место гораздо более энергичного и харизматичного человека. А что, если меня ждет неудача? Публичное унижение будет весьма сильным. Я посоветовался с друзьями. Я не спал ночами, обдумывая разные возможности, но никак не мог принять решение.

Верите вы или нет, но убедил меня фрагмент книги физика Дэвида Дейча «Ткань реальности». Он задал провокационный вопрос: действительно ли знания становятся все более и более специализированными? Неужели единственный способ добиться успеха – это знать все больше обо все меньшем? Специализация во всех отраслях – медицине, науке, искусстве – явно говорила об этом. Но Дейч убедительно доказал, что мы должны отличать знания от понимания. Да, знания определенных фактов неизбежно являются специализированными. Но *понимание*? Нет. Вовсе нет.

Чтобы *понять* что-то, мы должны двигаться в противоположном направлении. Мы должны стремиться к *объединению* знаний. Дейч привел множество примеров того, как старые научные теории заменялись более глубокими и широкими, соединяющими в себе знания из разных областей. Например, элегантное представление о мироустройстве, согласно которому Солнце располагается в центре Солнечной системы, заменило сложнейшие формулы движения планет вокруг Земли.

Но еще важнее, по мнению Дейча, что ключ к пониманию чего-либо заключается в понимании *контекста*. Если вы представите себе огромную паутину знаний, то не сможете понять сложных узелков определенного малого участка, если не увидите, как соединяются нити в большом объеме. Только осознав общий шаблон, вы сможете достичь настоящего понимания.

Я читал это, думая о TED, и тут меня озарило. Ну конечно! Именно так! Вот почему TED – это так здорово! Дело в том, что конференция отражает реальность, в которой все знания сплетены в огромную паутину. Из-за нетерпеливости Вермена и широты его интересов TED давала что-то каждому ее участнику. В то время мы могли этого не

осознавать, но, обдумывая столь эклектичные идеи, мы обретали понимание на более глубоком уровне, чем прежде. Отдельные идеи значили меньше, чем все вместе. И еще больший смысл они приобретали, когда соединялись с уже имеющимися у нас идеями.

Поэтому главной причиной успеха TED была не просто синергия между технологией, развлечением и дизайном. Дело заключалось во взаимосвязанности *всех* знаний.

В этом свете TED становилась событием, которому всегда будет присуще достаточно проблем. Многие ли площадки, где вы бывали, использовали эту взаимосвязанность? И отражали ее так, чтобы любому любознательному человеку полученные знания казались доступными и вдохновляющими? Сам я не могу припомнить ни одной.

Я сел на самолет и помчался к Рикки и его супруге Глории Надь в Ньюпорт, в штате Род-Айленд. Не буду вдаваться в подробности и сложности, но к концу 2001 года я покинул компанию, которой посвятил 15 лет жизни, и стал гордым, хотя и слегка неуверенным в себе куратором TED.

За прошедшие с того времени годы я еще больше убедился в важности объединения знаний. Я расширил горизонты TED, и теперь они включают в себя все области человеческого творчества и гения. Я не считаю такое восприятие знаний и понимания верным рецептом для еще более интересной конференции. Я считаю такой подход ключом к нашему выживанию и процветанию в прекрасном новом мире. И вот что я думаю по этому поводу.

### ***Эра знаний***

Многие наши предположения о ценности и цели знаний, а также о способах их приобретения – включая структуру всей нашей образовательной системы – являются наследием индустриальной эры. Тогда ключом к успеху компании или страны были глубокие и широкие познания в области производства материальных благ. Это требовало абсолютно специализированных наук: для поиска и добычи угля и нефти нужна была геология; для создания индустриального оборудования – механика и инженерия; для эффективного производства различных материалов – химия и т. п.

Экономика знаний требует совершенно иного. Специализированные технологии, традиционно используемые людьми, теперь являются уделом компьютеров. Геологи больше не ищут нефть – этим занимаются компьютерные программы, обрабатывающие огромное множество геологических данных и выявляющие общие данные. Сегодня лучшим инженерам больше не нужно рассчитывать статику элементов зданий – за них это делают компьютерные модели.

Инновации затронули практически все профессии. Я видел демонстрационную программу IBM Watson, которая ставила пациенту диагноз по шести конкретным симптомам. Доктора чесали в затылке и назначали дополнительные анализы, а Watson за несколько секунд обработала данные 4000 новейших научных статей, применила алгоритмы вероятности к каждому симптому и с 80-процентной вероятностью определила, что у пациента редкое заболевание, о котором знал только один из этих врачей.

Это положение начинает угнетать людей. Они начинают задаваться вопросами. *Как мы будем жить в мире, где машины быстро приобретают суперзнания в любой области? Для чего нужны люди?*

Это важный вопрос. И ответ на него способен вызвать восторг.

Люди становятся настоящими людьми. Человеческая сущность начинает проявляться в нашей работе. В нашей учебе. И в том, как мы делимся знаниями друг с другом.

Перед нами открывается потрясающая новая возможность. Наша жизнь более не будет чередой использования специализированных данных для выполнения рутинной работы. Идет ли речь о тяжелом труде на рисовых плантациях, о мучительной работе на конвейере – большинство людей зарабатывало себе на жизнь, снова и снова повторяя одни и те же действия.

Будущее будет другим. Все, что может быть автоматизировано или рассчитано, будет компьютеризировано. Сегодня мы можем страшиться или принять это с открытой душой и увидеть в таком пути возможность вести более богатую и глубокую человеческую жизнь. Каким будет этот путь? Никто не знает. Но он обязательно будет включать в себя следующее:

*Более системное стратегическое мышление.* Машины будут выполнять рутинную работу, но мы будем определять, направлять их работу и взаимодействие друг с другом наиболее эффективным образом.

*Больше инноваций.* Мир коммуникаций открывает перед нами невероятные возможности, и преимущество получают те, кто готов к инновациям.

*Больше творчества.* Роботы смогут сделать многое, и это будет способствовать востребованности чисто человеческого творчества в любой области – технических изобретений, дизайна, музыки или искусства.

*Большая востребованность уникальных человеческих ценностей.* Расцветут человеческое общение и благотворительность. Можно создать робота-парикмахера, но он не сможет заменить человеческого общения с прекрасным парикмахером-человеком. Сильно сомневаюсь, что терапевтический эффект стрижки у обычного парикмахера будет таким же, как и у робота-парикмахера. Доктора будущего смогут использовать достижения Watson в диагностике, и это даст им больше времени на то, чтобы разобраться в бытовых обстоятельствах жизни пациентов.

И если все так и будет, то нам потребуются знания совершенно иного типа, чем те, что были нужны в индустриальную эпоху.

Представьте себе мир, в котором любые специализированные знания доступны вам в любое время. Если у вас есть смартфон, то вы уже живете в таком мире. А если еще нет, то в нем будут жить ваши дети. Что же мы – и они – должны усвоить на будущее?

Вместо массы узкоспециализированных знаний нам потребуются:

- Контекстуальные знания.
- Творческие знания.
- Глубокое понимание их собственной человеческой сущности.

*Контекстуальные знания* – это понимание широкой картины и способа соединения ее частей друг с другом.

*Творческие знания* – это навыки, приобретенные в результате общения со множеством других творческих людей.

*Глубокое понимание собственной человеческой сущности* происходит не из понимания своих родителей, друзей, психологов, нейробиологов, историков, эволюционных биологов, антропологов или духовных наставников. Это состояние возникает благодаря пониманию всех их.

Эти типы знания – не удел немногих профессоров нескольких великих университетов. Их невозможно получить в процессе обучения в крупной компании. Эти знания можно обрести только из множества разнообразных источников.

И это одна из главных причин переживаемого нами ренессанса публичных выступлений. Мы вступаем в эпоху, когда нужно будет больше времени проводить *за учебой друг у друга*. И это означает, что гораздо больше людей может внести вклад в процесс коллективного обучения. Любой, кто занимается уникальной работой или имеет необычные идеи, может продуктивно участвовать в этом процессе. И вы тоже.

Но как? Являетесь ли вы блестящим астрофизиком, талантливым каменщиком или просто мудрым человеком, я не должен учиться у вас всему, что вы знаете. Конечно же, нет. На это уйдут годы. Я должен понять, как ваша работа связана со всем остальным. Можете ли вы объяснить ее суть так, чтобы я понял? Можете ли поделиться своим рабочим процессом, объяснив его простым языком? Можете ли объяснить, почему это важно? И почему эта работа так вас увлекает?

Если вы сможете это сделать, то тем самым расширите мое представление о мире. И кое-что еще. Вы сможете вдохновить меня и стимулировать мое творческое начало. Все области знаний разные, но они взаимосвязаны. И они часто идут рука об руку. То, как вы объясняете свою работу, может пробудить во мне новые идеи или создать новый процесс. Так и рождаются идеи – мы получаем их друг от друга.

Поэтому главной причиной ренессанса публичных выступлений является то, что эпоха знаний, в которую мы вступаем, требует совершенно иного типа их получения. Люди вдохновляются примером работающих в других специальностях и в этом процессе обретают более глубокое понимание мира и своей роли в нем.

Но это еще не все.

## **20. Почему это важно**

### ***Взаимосвязанность людей***

Второй важной причиной ренессанса публичных выступлений является эпичный технологический сдвиг, который сделал нас различимыми друг для друга. Я говорю об Интернете и о распространении онлайн-видео. Я хочу рассказать вам, как меньше чем за год онлайн-видео перевернуло TED с ног на голову и помогло нам стать пионерами нового способа распространения знаний.

Главным катализатором для нас стало то, что TED – некоммерческая организация. Мы не часто считаем некоммерческие организации стимулами инноваций, но в данном случае этот статус нам по-настоящему помог. Сейчас я объясню.

Когда я работал в журналах, то начал вкладывать деньги в некоммерческий фонд. Этот фонд и приобрел TED. Я работал в нем, не получая зарплаты. Для меня устранение фактора прибыли является очевидным сигналом намерения. В такой ситуации гораздо проще уверенно сказать миру: *«Придите и помогите нам создать новый подход к выработке и распространению идей»*. Ведь мы просим участников платить большие деньги за участие в наших конференциях, а ораторов просим выступать без оплаты. Сделать это гораздо проще, когда люди видят, что они способствуют общественному благу, а не пополняют чей-то личный банковский счет.

Как же TED *должна* способствовать общественному благу? Мы – небольшая группа сотрудников TED – не раз задавались этим вопросом после перехода компании в другие руки. В конце концов, TED – это всего лишь частная конференция. Да, она вдохновляет людей, но трудно понять, как можно оценить этот опыт. Пытаясь развить некоммерческую миссию TED, мы попробовали создать специальную программу для привлечения на мероприятие тех, кто не может позволить себе заплатить [Город Творцов](#) для выявления и распространения интересных идей. К этому приложили усилия сотни ораторов, тысячи переводчиков-добровольцев и десятки тысяч организаторов местных мероприятий. В конце 2015 года выступления в рамках TED каждый месяц собирают около 100 миллионов просмотров – 1,2 миллиарда просмотров в год. Конечно, это заслуга не только TED. Многие другие организации также распространяют идеи в формате видео. Интерес к онлайн-



образованию растет на глазах. Академия Хана, Массачусетский технологический институт, Стэнфордский университет и бесчисленное множество других организаций создали невероятные ресурсы доступными для любого человека нашего общества.

Если попытаться охватить картину в целом, она способна вдохновить любого. Давайте сначала рассмотрим ее с точки зрения оратора. На протяжении веков люди, которые были увлечены какой-то идеей, тратили годы на путешествия по стране или континенту, чтобы вызвать общественный интерес. Даже самый успешный оратор мог рассчитывать на сотню выступлений в год, причем слушателей было не более 500 человек. То есть за год можно было обратиться к 50 тысячам человек, но это требовало колоссальных усилий и серьезных рекламных вложений. Писатели считали огромным успехом, если их книги, посвященные великим идеям, издавались тиражом 50 тысяч экземпляров.

А в Интернете можно достучаться до такого количества людей за первый же день. И более тысячи ораторов собрали более миллиона просмотров *своего единственного выступления*. Влияние ораторов на умы людей претерпело колоссальные изменения. Многие ораторы говорили мне о воздействии, какое этот факт оказал на их работу.

С точки зрения зрителя воздействие было еще более грандиозным. Реализация потенциала почти каждого человека, родившегося в любом месте и в любой исторический момент, зависела от фактора, контролировать который человек не имел никакой возможности. Все было связано с эффективностью учителей и наставников, в руки которых он попадал. Если бы мальчик с мозгом Альберта Эйнштейна родился в Германии в Средние века, то никакой научной революции он бы не совершил. Если бы девочка с интеллектом Марии Кюри родилась в далекой индийской деревне 20 лет назад, то сегодня она скорее всего выращивала бы рис и ломала голову над тем, как прокормить и воспитать своих детей.

Но сегодня впервые в истории любой человек на нашей планете, имеющий доступ к Интернету, может пригласить в свой дом величайших учителей и наставников. И потенциал подобного общения просто колоссален.

Мы не должны считать эти выступления односторонним процессом – от оратора к слушателю. Самое глубокое влияние онлайн-видео заключается в том, что эта система создала интерактивную экосистему, в которой мы все можем учиться друг у друга. Вы удивитесь тому, кто дал мне эту идею. Это были Мадд Чадд, Джей Смут, Кид Дэвид и Лил Си – звездные члены Легиона выдающихся танцовщиков, LXD. Их выступление в 2010 году поразило всех. Но еще более удивительным для меня было, что многие свои навыки они приобрели благодаря просмотру YouTube!

Вот что говорит их продюсер Джон Чу:

Танцовщики создали в Интернете настоящую глобальную лабораторию. Японские дети разучивают танцевальные движения по видео из YouTube, созданному в Детройте. За несколько дней они овладевают ими и создают новое видео. Калифорнийские подростки смотрят японское видео, учат движения, придают им собственный колорит и создают совершенно новый стиль танца. И это происходит каждый день. В спальнях, гостиных и гаражах с помощью дешевых веб-камер рождаются будущие величайшие танцовщики мира.

YouTube превратился в мировой чемпионат по новаторским танцам, и эта форма искусства стала развиваться с головокружительной скоростью. Чу обратил на это внимание и сделал YouTube главной площадкой для поиска новых танцевальных талантов. И LXD оказался настолько хорошим проектом, что в том же году этих танцовщиков пригласили выступить на церемонии вручения «Оскар».

Когда я слушал Чу и смотрел выступление LXD, мне становилось ясно, что с публичными выступлениями произошло то же самое. Ораторы смотрели выступления друг друга в Интернете и учились. Они копировали то, что казалось им удачным и эффективным, а потом обогащали изученное собственными уникальными инновациями.

То же самое явление вы можете заметить в *любом* навыке, которым можно поделиться в видеоматериале, – от украшения тортов до жонглирования. Онлайн-видео дало людям то, о чем раньше нельзя было и мечтать:

- Возможность наблюдать за величайшими талантами нашего мира.
- Всеобщее желание усовершенствовать увиденное.

Людей охватывало желание стать звездой YouTube. Перспектива множества просмотров, лайков и комментариев могла заставить любого человека часами и неделями доводить свои навыки до совершенства, чтобы их можно было снять на видео и разместить в Сети. Если вы пролистаете записи YouTube, то обнаружите там тысячи сообществ по интересам, причем самые разнообразные – от моноциклов до паркура, от видеопоезии до компьютерных игр. Люди с удовольствием обучают друг друга самым поразительным вещам.

Этот феномен требовал названия. Я стал называть его *инновациями, развитие которых стимулируется массовостью*. И самое поразительное развитие этот феномен получил в мире идей.

На протяжении веков подавляющее большинство выступлений происходило перед слушателями, собравшимися в определенных местах. Остальные люди оставались в неведении. Сегодня же, впервые в истории, можно войти в Интернет и увидеть тысячи ораторов по любым темам, какие только придут вам на ум. Можно увидеть, насколько хороши их выступления – по количеству просмотров, характеру замечаний и т. п. И всегда можно выбрать то, что хочется посмотреть больше всего.

Так неожиданно в нашем распоряжении оказалась удивительная лаборатория. А еще у миллионов людей появился фантастический новый стимул для работы в этой лаборатории. Если вы можете выступить только перед несколькими коллегами или в местном клубе, то прилагать особые усилия к подготовке вам не захочется. Но если ваши слова будут записаны и размещены в Интернете, то все меняется. Потенциальная аудитория исчисляется миллионами. Ну, и сколько времени вы теперь готовы потратить на подготовку?

Это готовый рецепт раскручивающейся спирали обучения, инноваций, желания поделиться и узнать что-то новое. Вот почему я считаю, что сегодня ренессанс публичных выступлений еще только начинается. В TED мы развиваем его тремя способами (помимо размещения выступлений TED на нашем сайте).

## **1. Мероприятия TEDx в вашем регионе**

В 2009 году мы начали распространять бесплатные лицензии среди тех, кто хотел организовать мероприятие, подобное конференции TED, в своем городе или регионе. Мы использовали название TEDx, где «х» означало самостоятельную организацию и подчеркивало умножающий эффект этой программы. К нашей радости, тысячи людей стали устраивать мероприятия TEDx. Каждый день проходит более 2500 подобных выступлений более чем в 150 странах мира. На YouTube появилось более 60 тысяч лекций TEDx. Огромное множество из них собирает массу просмотров. Если вам кажется, что на работе у вас нет возможности выступить с рассказом об интересующей вас идее, обратитесь к местному организатору TEDx. Возможно, совсем рядом с вами находится идеальная площадка [Город Творцов](#).

## **2. Программа презентационной грамотности для детей**

Мы запустили бесплатную программу клубов TED-ED для школ. Любой учитель может дать своим ученикам возможность выступить в TED. В течение 13 недель дети собираются раз в неделю, выбирают идеи, изучают и развивают их, а затем готовятся и произносят речи. Такие занятия развивают в детях уверенность и повышают их самооценку. Смотреть детские выступления – огромное удовольствие. Мы считаем, что презентационная грамотность должна стать основой любой школьной программы наряду с чтением и математикой. В предстоящие десятилетия этот навык станет одним из важнейших [Город Творцов](#).

## **3. Загрузка собственного TED-выступления**

У нас есть программа OpenTED, которая позволяет любому человеку загрузить в специальный раздел нашего сайта собственное TED-выступление. Мы поощряем инновации – не только в содержании, но и в манере выступления. Мы готовы принять любые предложения, которые помогут найти новый способ делиться

идеями. И возможно, это предложение будет исходить от вас [Город Творцов](#).

В следующем десятилетии к Интернету получат доступ еще несколько миллиардов человек. Мы в восторге от того, что сможем достучаться до них и предложить им возможность учиться у великих учителей. Мы понимаем, что это улучшит их жизнь и позволит делиться своими уникальными идеями и мыслями со всем человечеством. В ближайшие 30 лет население планеты достигнет десяти миллиардов человек. Это звучит пугающе. Но только представьте, что это приведет не только к росту потребления, но и к росту мудрости. Революция в публичных выступлениях – это явление, частью которого может стать каждый из нас. Если мы научимся по-настоящему слушать друг друга и учиться друг у друга, то будущее человечества будет прекрасным.

## **21. Ваша очередь**

### ***Секрет философа***

Мой отец был глазным врачом и миссионером. Он посвятил свою жизнь борьбе со слепотой в Пакистане, Афганистане и Сомали. И одновременно он пытался нести людям свет христианства. Наверное, хорошо, что он так и не увидел одного из первых ораторов, которого я пригласил на сцену TED. Этим оратором был философ Дэн Деннетт, отъявленный атеист. Они не нашли бы общего языка – разве что в одном аспекте.

Во время своего потрясающего выступления, посвященного силе мемов, Деннетт сказал следующее: «Секрет счастья прост: нужно найти что-то более важное, чем вы сами, и посвятить этому свою жизнь».

С этим утверждением мой отец, несомненно, согласился бы.

Деннетт твердо верит в силу идей. Он отмечал уникальную особенность человека: иногда мы готовы пренебречь собственными биологическими потребностями во имя важной для нас идеи. По мнению Деннетта – и эту точку зрения разделяю и я, и разделил бы мой отец, – именно эта особенность и является важнейшим ключом к осмысленной, приносящей удовлетворение жизни.

Люди – странные создания. С одной стороны, мы хотим просто есть, пить, играть и приобретать материальные блага. Но гедонистическая жизнь не приносит удовлетворения. Чтобы понять смысл жизни, нам нужно нечто большее. Мы должны стремиться к воплощению идеи, которая крупнее нас самих.

Пока что я не знаю, что это за идея. Возможно, вы пока тоже этого не знаете.

Может быть, вы хотите создать некое сообщество в своем городе или провести историческое исследование, чтобы всем стала известна храбрость кого-то из ваших дальних родственников. Может быть, вы хотите организовать субботник в своем районе или отправиться туда, где человеческие потребности в сотню раз больше, чем ваши. А может быть, вам просто хочется погрузиться в опыт и мудрость тех, кто встречается на вашем пути.

К чему бы вы ни стремились, если стремление истинно, то я могу предсказать две вещи:

- Да, вы найдете осмысленную форму счастья.
- Вы откроете нечто такое, что намного превзойдет любой совет из этой книги: вы откроете то, *о чем стоит рассказать*.

И что потом? А потом вы, разумеется, должны *поделиться* этим, используя всю свою страсть, навыки и упорство. Делитесь с людьми тем, что знаете только вы. Зажгите огонь, который распространит новую мудрость во все концы света.

На одной из наших конференций выступал Том Чатфилд. Мой коллега Бруно Джуссани спросил, какой совет он может дать другим ораторам. И вот что тот ответил:

Самое для меня удивительное в выступлении – это его потенциальное воздействие. Ваш короткий рассказ может не только достучаться до сотен тысяч людей, но еще и стать основой для тысяч разговоров. Поэтому главный совет, который я мог бы дать: изо всех сил старайтесь быть ярким и смелым, не бойтесь выходить из зоны комфорта, не ограничивайтесь тем, что знаете наверняка, или тем, что уже говорили другие. Задавайте миру вопросы, которые заслуживают тысяч разговоров. Вдохновляйте людей. Быть правым и идти безопасным путем, на мой взгляд, не

так важно, как создать нечто уникальное, что сможет породить новые идеи.

Мне нравятся эти слова. Я хочу, чтобы в будущем люди осознали свою способность расшевелить мир. Предложить людям ценные идеи. Я убежден, что именно новые идеи позволяют человеку оказать реальное воздействие на этот мир. Потому что в мире коммуникаций правильно поданная идея может распространяться самостоятельно. Она может повлиять на бесконечное количество людей – и сейчас, и в будущем.

Но что можно сказать о тех, кто подталкивает мир в неправильном направлении? Разве могут публичные выступления приносить не только пользу, но и вред?

Могут. И примером тому многочисленные демагоги и разрушающие человеческую душу циники.

Однако я не думаю, что существует идеальная симметрия. У меня есть все основания полагать, что намного больше публичных выступлений несет в себе позитивный заряд. Позвольте объяснить мою мысль.

Как мы с вами узнали, для того, чтобы выступление было эффективным, оратор должен прийти к слушателю и сказать: *«Пошли, сделаем что-то вместе»*. Оратор должен показать, почему его идея заслуживает затраченных вами на нее усилий. Он должен достучаться до душ слушателей и обратиться к общим ценностям, желаниям, надеждам и мечтам.

В некоторых обстоятельствах этот процесс может быть полностью нарушен. Толпу можно возбудить. Можно воспламенить ненависть. Можно выдавать за истинные – абсолютно ложные взгляды на мир. Но в истории такое случается, лишь когда слушатели, хотя бы в какой-то степени, отрезаны от остального мира. Привлекательность подобных выступлений не универсальна. Она носит «племенной» характер, противопоставляя нас им. И такие ораторы скрывают от слушателей жизненно важные факты.

Но когда мы объединены – когда люди видят весь мир и друг друга, начинается нечто совершенно иное. Тогда наибольшее влияние оказывают те ораторы, которые обращаются к наиболее широко разделяемым ценностям и мечтам. Их аргументы

основываются на фактах, истинность которых признают многие, а не избранные.

Представьте двух религиозных лидеров, которые хотят повлиять на весь мир. Первый говорит о превосходстве своей религии над всеми остальными и возбуждает массовое неприятие. Другой указывает на то, что главная ценность его религии – сострадание, и ценность эту признают все остальные религии. Он строит свое выступление на этом тезисе и старается говорить так, чтобы на его слова откликнулись даже исповедующие другую религию. У кого из этих лидеров больше шансы на успех? К кому прислушается большее количество людей? Чьи слова окажут более сильное воздействие?

А теперь представьте двух политических лидеров. Один из них отстаивает интересы только своего народа, другой же защищает интересы всего человечества. Кто из них получит наибольшую поддержку? Если бы люди были отъявленными ксенофобами и ограниченными расистами, то у второго политика не было бы никаких шансов на успех. Но я в это не верю. Я убежден, что объединяет нас нечто гораздо большее, чем то, что разъединяет. Мы все испытываем голод и боль, мы все смеемся и плачем, мы все способны любить. В жилах каждого из нас течет кровь. Все мы мечтаем. Все мы способны на сочувствие и умеем поставить себя на место другого. И настоящие визионеры – или те, кто находит в себе смелость подняться и высказаться, – обращаются к этой человеческой общности и развивают ее.

Я уже говорил о силе здравого смысла. Здравый смысл по самой своей природе заключается в том, чтобы смотреть на мир не с личной точки зрения, а с точки зрения всего человечества. Здравый смысл отвергает аргументы типа «Я хочу этого, потому что оно в моих интересах». Он апеллирует совсем к другому: «Вот почему мы все должны к этому стремиться». В противном случае такие аргументы не станут привлекательными и не заставят людей объединиться. Когда мы призываем всех руководствоваться здравым смыслом, то имеем в виду именно это. Мы говорим: *«Пожалуйста, посмотрите на проблему в глобальной перспективе!»*

Сила здравого смысла в сочетании с развитием коммуникаций склоняет баланс сил в сторону тех ораторов, которые хотят встать на



место каждого из нас, а не только членов своего «племени». Те, кто придерживается иной точки зрения, порой и одерживают верх, но лишь на время. В конце концов победят другие, отстаивающие ценности всего человечества.

Вот почему я твердо верю в блестящее утверждение Мартина Лютера Кинга: «Дуга нравственной вселенной длинная, но она склоняется к справедливости». Именно таков путь исторического развития. В мире существует понятие морального прогресса. Если отойти назад, отвлечься от сиюминутного зла, которое преобладает в новостях, мы увидим, что за последние века мораль достигла высокого развития – и влияние Мартина Лютера Кинга было не последним. И это развитие будет продолжаться.

Люди сближаются. И способствует этому не только прогресс техники, но еще и глубокое понимание друг друга. Мы найдем новые способы увидеть в каждом то, что важно всем. И тогда барьеры рухнут и человеческие души соединятся.

Это не быстрый и не простой процесс. Такие перемены осуществляются на протяжении жизни многих поколений. И на этом пути возможны самые разные катастрофы. Но у нас, по крайней мере, есть цель.

Общение друг с другом – это важнейший шаг на пути к этой цели. Природа устроила так, что мы откликаемся на слабость, честность и увлеченность друг друга – при условии что у нас есть возможность это заметить. И сегодня у нас такая возможность есть.

В конце концов, это очень просто. Мы теперь объединены так, как никогда прежде. А это означает, что наша способность делиться друг с другом своими лучшими идеями приобретает невероятную значимость. Главный урок, который я извлек из выступлений ораторов TED, заключается в следующем: *будущее еще не определено. Мы определяем его сами – все вместе.*

Вашего вклада ожидает открытая страница – и пустая сцена.

## **Благодарности**

Идеи этой книги являются плодом совместных размышлений.

Я работал в тесном контакте с моими коллегами по TED. Я хочу особо поблагодарить Келли Стетцель, Бруно Джуссани и Тома Рилли,

которые вместе со мной пытались разобраться в том, что делает выступления TED по-настоящему великими. Эта книга принадлежит им в той же степени, что и мне.

Мы общались со многими выдающимися мыслителями и ораторами, мудрость которых мы высоко ценим. Эти люди великолепно умеют рассказывать о важном запоминающимися словами. Не могу не выразить свою благодарность Стивену Пинкеру, Дэвиду Дейчу, сэру Кену Робинсону, Эми Кадди, Элизабет Гилберт, Дэну Паллотте, Даниелю Канеману, Брайану Стивенсону, Дэниелу Гилберту, Лоуренсу Лессигу, Аманде Палмер, Памеле Майер, Брене Браун, Аллану Адамсу, Сьюзен Кейн, Стивену Джонсону, Мэтту Ридли, Клею Ширки, Дэниелу Деннетту, Мэри Роуч, Рори Сазерленду, Саре Кей, Райвзу, Салману Хану и Барри Шварцу. Мы многое открыли для себя благодаря каждому оратору TED и испытываем огромную благодарность к тем, кто принес нам прекрасные дары. Также мы хотим поблагодарить трех наших любимых преподавателей сценической речи: Джину Барнетт, Абигайль Тенембаум и Майкла Вейца.

Многие давние члены TED-сообщества в последние 15 лет оказывали нашей организации колоссальную поддержку. Они помогли нам понять, какой может стать TED. Скотт Кук, Санни Бейтс, Хуан Энрикес, Чи Перлмен, Тим Браун, Стюарт Бренд, Дэнни Хиллис, Синди Стайверс, Роб Рейд, Арк Мередит, Стивен Петранек... вы – потрясающие! И многие, многие другие...

Самые занятые люди в мире нашли время, чтобы прочесть черновик этой рукописи и высказать свои бесценные соображения. Я хочу поблагодарить Хелен Уолтерс, Мишель Квинт, Надю Гудмен, Кейт Торговник Мэй, Эмили Макманус, Бет Новограц, Джин Хани, Джерри Гарбулски, Ремо Джуффра, Кело Кубу, Джулиет Блейк, Бруно Боудена, Рай Баркрофт, Джеймса Хоакина, Гордона Гарма и Эрин Маккин.

Не могу не поблагодарить моего чудесного агента Джона Брокмана, блестящего редактора Рика Вулфа (он категорически возражал против *такого* эпитета, несмотря на то что действительно превосходит всех остальных), великолепного технического редактора Лайзу Сакс Уорхол и всю команду издательства Houghton Mifflin Harcourt. Работать с вами было сущим удовольствием.

Все это было бы невозможным без вас, Ричард Сол Вермен! Джун Коэн, спасибо вам за одиннадцать лет работы в TED. Именно вы впервые предложили разместить выступления TED в Интернете. Спасибо вам, наши замечательные дизайнеры Майк Фемиа и Эмили Пиджен. Спасибо всей замечательной команде TED! Вы постоянно поражаете меня качеством своей работы. И особенно Сьюзен Циммерман!

Я хочу поблагодарить армию наших добровольных переводчиков, которые познакомили с выступлениями TED весь мир. Спасибо десяткам тысяч добровольцев TEDx. Меня поражают ваша увлеченность и тот блеск, с каким вы проводите все свои мероприятия. Спасибо всему TED-сообществу... Все это получилось только благодаря вам! Без вас тысячи ценнейших идей остались бы неизвестными человечеству.

И, наконец, я хочу поблагодарить моих чудесных дочерей, Элизабет и Анну, и судьбу, которая свела меня с их матерью, Жаклин Новограц... Спасибо вам, миллион раз спасибо! Спасибо за вашу любовь! Спасибо за вдохновение, которое вы дарите мне каждый день!

# Сноски

## 1

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

## 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.

## 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.

## 4

Сразу признаюсь, я изменил кое-какие детали.

## 5

ТБА – трехбуквенная аббревиатура.

## 6

Не уверен, что Эйнштейн выразил эту мысль именно такими словами, но их приписывают ему.

## 7

Довольно странная рекомендация, размер карточек слишком велик (*прим. ред.*).

## 8

Под руководством Тома Рилли программа TED Fellows за последние десять лет привлекла более 400 участников. Это настоящая глобальная сеть талантов, которая заряжает энергией каждую конференцию TED.

## 9

Платформа состоит из реальных событий (ежегодная конференция TED в Ванкувере, конференции TEDGlobal, TEDYouth,

TEDWomen, серия корпоративных мероприятий, различные выставки), а также включает в себя глобальное продвижение самостоятельных мероприятий в рамках идеи TEDx и множество онлайн-каналов (наш собственный TED.com, а также YouTube, iTunes, The TED Radio Hour на станции NPR, мобильные приложения и сайты десятков других организаций). Существует специальная программа для студентов TED-ED, ежегодная премия TED Prize и программа TED Fellows.

## **10**

О проводимых поблизости мероприятиях вы можете узнать на сайте <http://ted.com/tedx>. Там же можно подать заявку на организацию собственного мероприятия.

## **11**

Программа клуба TED-ED размещена на сайте <http://ed.ted.com>.

## **12**

Информация о том, как можно разместить свое выступление, размещена на сайте <http://open.ted.com>.