

# TED TALKS

СЛОВА  
МЕНЯЮТ  
МИР

ПЕРВОЕ  
ОФИЦИАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО  
ПО ПУБЛИЧНЫМ ВЫСТУПЛЕНИЯМ

**КРИС АНДЕРСОН**

ИДЕОЛОГ И КУРАТОР TED

Психология влияния

Крис Андерсон

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

«ЭКСМО»

2016

УДК 159.9  
ББК 88.53

**Андерсон К.**

TED TALKS. Слова меняют мир: первое официальное руководство по публичным выступлениям / К. Андерсон — «Эксмо», 2016 — (Психология влияния)

ISBN 978-5-699-90961-2

Вы держите в руках новое руководство по действительно эффективному общению. Каждый, кто сталкивается с необходимостью доносить до окружающих свои идеи, участвовать в презентациях, выступлениях и публичных мероприятиях, просто обязан прочесть эту книгу. Бесконечные доклады и унылые лекции ушли в прошлое, в современном мире у вас есть всего несколько минут, чтобы донести свою мысль до слушателей. В этой книге рассказывается о том, как сотворить чудо эффективного публичного выступления. Воспользуйтесь советами самого авторитетного человека в этой области – и ваше выступление станет незабываемым.

УДК 159.9

ББК 88.53

ISBN 978-5-699-90961-2

© Андерсон К., 2016

© Эксмо, 2016

# Содержание

Психология влияния	6
Из этой книги вы узнаете:	8
Пролог	9
Основы	13
1. Презентационная грамотность	13
День, когда TED могла погибнуть	15
Ричард Львиное Сердце	16
2. Разработка идеи	18
Начните с идеи	18
Забудьте о медлительности	20
Поразительная эффективность речи	21
Конец ознакомительного фрагмента.	22

**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

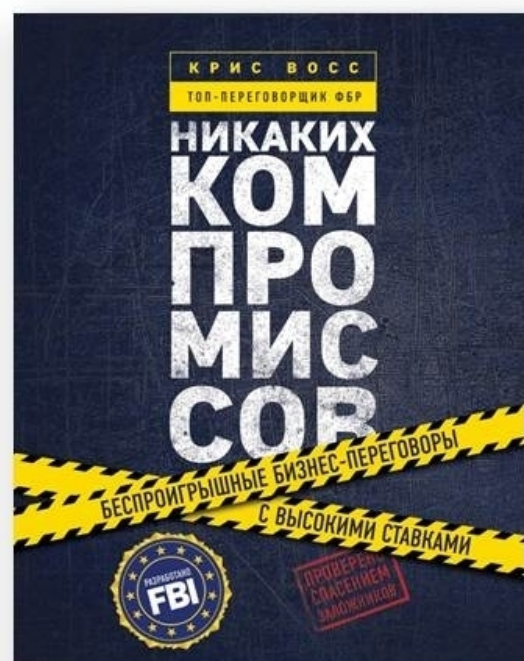
\* \* \*

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

*Жизнь быстротечна.*

*Идеи вечны.*

## Психология влияния



«Кремлевская школа переговоров»

Кремлевская школа переговоров – одна из самых жестких переговорных школ в истории. Эта книга научит вас выходить победителем из любых переговоров, контролировать свои эмоции и манипулировать эмоциями оппонента. Вся теория подкреплена примерами из реальной жизни и испытаны самим автором, Игорем Рызовым – ведущим российским экспертом в области ведения переговоров.

**«Харизма. Искусство успешного общения»**

От умения общаться с людьми зависит наш успех в личной жизни и профессиональной деятельности. Известные специалисты в области психологии общения Аллан и Барбара Пиз раскрывают главные секреты успешного делового и повседневного общения. В этой книге вы найдете специальные техники ведения переговоров, а также простые и действенные стратегии общения для быстрого контакта с любым собеседником.

**«Выступай! Уверенность в себе и ораторское мастерство за 30 дней»**

Книга-тренинг от автора бестселлеров по самосовершенствованию. Она научит вас чувствовать себя уверенно в любых ситуациях, быстро входить в контакт с незнакомыми людьми, легко выступать перед любой аудиторией, влиять на людей и быть лидером. Для всех, кто хочет достичь величия и вдохновить других людей на достижения.

**«Никаких компромиссов. Беспроблемные переговоры с экстремально высокими ставками. От топ-переговорщика ФБР»**

Не идите на компромисс! Используйте 9 принципов переговоров от ФБР, изложенных автором этой книги – топ-переговорщиком ФБР 24-летним стажем. Эта книга – увлекательное и одновременно простое руководство по любым переговорам. Не важно, идет ли речь о покупке международной корпорации или ремонте стиральной машинки, методика Криса Восса научит вас добиваться своего.

## **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 выступать. Ваша единственная задача – иметь нечто важное, о чем можно рассказать, причем так, как можете только вы.

И это гораздо более естественно, чем кажется. Публичные выступления – древнее искусство, глубоко укоренившееся в сознании человека. Археологические находки, относящиеся к эпохам 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 опи-

сывает. 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<sup>1</sup>, хотя и была известна под довольно старомодным названием: *риторика*. Сегодня, в эпоху Интернета, мы должны возродить это благородное искусство и внести его в программу образования наряду с чтением, письмом и арифметикой.

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

И в этом мне поможет опыт в TED. TED начиналась как ежегодная конференция, на которой воедино соединялись технология, развлечение и дизайн (отсюда и название – Technology,

---

<sup>1</sup> Наряду с логикой, грамматикой, арифметикой, геометрией, астрономией и музыкой.

Entertainment, Design.) Но в последнее время тематика расширилась и стала включать в себя и другие темы, представляющие общественный интерес. Наши ораторы делают свои идеи доступными для людей, занятых в различных областях, с помощью коротких, тщательно подготовленных и продуманных выступлений. И, к нашему удовольствию, такая форма публичных выступлений стала настоящим хитом Интернета – в 2015 году их увидели более миллиарда человек.

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

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

Мы опираемся на коллективную мудрость тысяч самостоятельно организованных мероприятий TEDx<sup>2</sup>. 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

---

<sup>2</sup> 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.

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 минутным 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 счастливицев. Это огромный набор навыков. Речь можно произнести сотней разных способов. Каждый может найти подход, который годится именно ему, и овладеть инструментами, необходимыми для его успешной реализации.

## **Ричард Львиное Сердце**

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

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

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

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

История Ричарда вдохновляет всех нас. Она вселяет в нас веру, что все мы можем произнести достойную речь. Необязательно быть Уинстоном Черчиллем или Нельсоном Манделой. Достаточно быть собой. Если вы – ученый, будьте ученым, не пытайтесь быть политиком. Если вы – художник, будьте художником, не пытайтесь быть физиком. Если вы – просто обычный человек, не стройте из себя высокопоставленного интеллектуала. Будьте собой. Вам не нужно воспламенять 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<sup>3</sup>.

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.

---

<sup>3</sup> 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.

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)*.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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