

Кріс
Андерсон

Успішні
виступи
на **TED.**
Рецепти
найкращих
спікерів

УСПІШНІ ВИСТУПИ НА TED

CHRIS ANDERSON

TED TALKS

**THE OFFICIAL TED GUIDE
TO PUBLIC SPEAKING**

HOUGHTON MIFFLIN HARCOURT
NEW YORK · BOSTON · 2016

КРІС АНДЕРСОН

УСПІШНІ ВИСТУПИ НА TED

РЕЦЕПТИ
НАЙКРАЩИХ СПІКЕРІВ

2-ге видання

Переклала з англійської
Олександра Асташова

«НАШ ФОРМАТ»
Київ · 2017

УДК 808.51

ББК 83.7

A65

Андерсон Кріс

A65 Успішні виступи на TED. Рецепти найкращих спікерів / пер. з англ.

Олександри Асташової. — 2-ге вид. — К. : Наш формат, 2017. — 256 с.

ISBN 978-617-7279-80-7 (паперове видання)

ISBN 978-617-7388-35-6 (електронне видання)

Щоб справити враження промовою, достатньо 18 хвилин — впевнений Кріс Андерсон, куратор щорічної конференції TED. Автор ділиться прийомами вдалого виступу: як сформулювати зміст і ефективно донести свою думку до аудиторії. Окрім того, це видання допоможе подолати страх публічних виступів. Андерсон переконаний: якщо ви за обідом можете поділитися з друзями якоюсь історією, то і публічну промову подужаєте.

УДК 808.51

ББК 83.7

Літред *Олена Рудь*. Коректор *Ярослава Паньків*. Верстальник *Денис Піорко*. Дизайнер обкладинки *Олексій Панасюк*. Техкер *Микола Климчук*. Відповідальний за випуск *Антон Мартинов*

Надруковано в Україні видавництвом «Наш формат» у типографії «Юнісофт». Тираж 3000 прим. Підписано до друку 10.02.2017. Термін придатності необмежений. Замовлення № 127/02. ТОВ «НФ», пров. Алли Горської, 5, м. Київ, Україна, 01032, (044) 222-53-49, pub@nashformat.ua, www.nashformat.ua, свідоцтво ДК № 4722 від 19.05.2014. Висновок Державної санітарно-епідеміологічної експертизи № 05.03.02-04/51017 від 16.11.2015

Науково-популярне видання
Серія «Світоглядна література»

ISBN 978-617-7279-80-7 (паперове видання)
ISBN 978-617-7388-35-6 (електронне видання)

Всі права застережено. All rights reserved
© 2016 by Chris Anderson
© Асташова О., пер. з англ., 2016
© ТОВ «НФ», виключна ліцензія на видання,
оригінал-макет, 2016

ЗМІСТ

Пролог. <i>Нова ера вогню</i>	9
-------------------------------------	---

ОСНОВИ

1 Мистецтво публічного виступу. <i>Уміння, яким можна оволодіти</i>	17
2 Розробка ідеї. <i>Подарунок великої промови</i>	25
3 Поширені пастки. <i>Чотири стилі, яких варто уникати</i>	34
4 НАСКРІЗНА ТЕМА. <i>У чому суть?</i>	41

ІНСТРУМЕНТИ ПРОМОВИ

5 Зв'язок. <i>Станьте ближчим</i>	57
6 Оповідь. <i>Непереборна привабливість історій</i>	72
7 Пояснення. <i>Як роз'яснити складні поняття</i>	81
8 Переконавання. <i>Підстава змінити думку назавжди</i>	94
9 ПРЕЗЕНТАЦІЯ. <i>Аж повітря забракло!</i>	105

ПРОЦЕС ПІДГОТОВКИ

10 ВІЗУАЛЬНИЙ МАТЕРІАЛ. <i>Коли очам боляче</i>	121
11 ТЕКСТ. <i>Вчити чи не вчити?</i>	136

12	РЕПЕТИЦІЯ. <i>Заждіть, ще й повторювати?</i>	152
13	ПОЧАТОК І КІНЕЦЬ. <i>Яке враження ви хочете справити?</i>	159

НА СЦЕНІ

14	ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД. <i>Що вдягти?</i>	179
15	ПСИХОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА. <i>Як впоратися з нервуванням?</i>	183
16	ОБЛАДНАННЯ. <i>Кафедра, суфлер, записи чи нічого?</i>	188
17	ГОЛОС І ЕФЕКТ ПРИСУТНОСТІ. <i>Дайте словам життя, на яке вони заслуговують</i> ...	196
18	НОВИЙ ФОРМАТ. <i>Плюси і мінуси промов широкого спектра</i>	206

РОЗДУМИ

19	ВІДРОДЖЕННЯ ОРАТОРСТВА. <i>Взаємозв'язок знань</i> ...	223
20	ЧОМУ ЦЕ ВАЖЛИВО. <i>Взаємозв'язок людей</i>	233
21	ВАША ЧЕРГА. <i>Філософський секрет</i>	242
	Подяки	247
	Додаток. <i>Промови, що згадуються у книжці</i>	249

Моїй натхненниці Зої Андерсон (1986–2010).

Життя минає швидко.

Ідеї, натхнення і кохання — тривають довго.

Пролог

Нова ера вогню

У залі гасне світло. На сцену виходить жінка — долоні в неї спітніли, а ноги злегка тремтять. Промінь прожектора освітлює її обличчя. 1200 пар очей вдивляються їй у вічі. Глядачі відчують її хвилювання. У повітрі повисла напруга. Жінка відкашлюється і починає говорити.

А далі відбувається щось неймовірне. 1200 мізків у головах 1200 окремих людей починають поводитися дуже дивно. Вони синхронізуються. Чари від жінки на сцені охоплюють кожного в залі. Люди разом зітхають. Разом сміються. Разом плачуть. І це ще не все. Неврологічно закодована, розлога мережа інформації з мозку жінки якось копіюється і передається у мізки 1200 глядачів. Ця інформація залишиться там на все життя, впливаючи на їхню поведінку навіть через роки.

Жінка на сцені не чаклунка. Та її сила так само потужна, як і будь-які чари.

Мурахи впливають на поведінку одне одного, обмінюючись хімічними речовинами. Ми робимо це за допомогою поглядів, жестів і дивних звуків, які зриваються з вуст. Людське спілкування — справжнє диво. Ми творимо його щодня. А найінтенсивнішої своєї форми спілкування набуває на сцені.

Мета цієї книжки — пояснити, як твориться диво сильної промови, і забезпечити вас усім необхідним для власної «хвилини слави». Однак дещо треба пояснити із самого початку.

Не існує якогось одного способу ідеального виступу. Світ знань дуже широкий, а коло мовців, аудиторії та обставини дуже різноманітні. Будь-яка спроба застосувати до всіх промов єдину формулу, ймовірно, призведе до протилежного ефекту. Глядач миттєво це розпізнає і відчує фальш.

Навіть якби така формула успіху *колись* існувала, вона не могла б працювати довго, адже одна з головних складових доброго виступу — новизна. Усі ми люди. Нам не подобаються заїжджені платівки. Якщо ваша промова схожа на іншу, то вона справить вже не таке сильне враження. Бути як усі або виглядати нещирим — останнє, чого ми прагнемо.

Тож не сприймайте мої поради як непохитні *правила* — радше розглядайте їх як набір *інструментів* на будь-який смак. Використовуйте лише ті, які підходять саме для вас і якнайкраще відповідають вашій ситуації. Ваше надважливе завдання на сцені — сказати щось цінне в унікальний спосіб.

Це не так важко, як здається. Мистецтво публічного виступу з прадавніх часів глибоко вкоренилося в нашій свідомості. Археологічні знахідки вказують на існування місць, де наші прашури збиралися навколо багаття ще сотні тисяч років тому. У всіх культурах нашої планети люди, з розвитком мовлення, навчилися розповідати історії, ділитися сподіваннями та мріями.

Уявіть: сонце сіло за обрій. Тихо потріскує багаття. Іскри здіймаються в зоряне небо. Старець підводиться — усі погляди прикуті до його мудрого зморшкуватого обличчя, осяяного відблисками вогнища. Починається оповідь. І коли старий говорить, кожен слухач ніби бачить події, про які він розповідає. Уява кожного породжує почуття, які переживають герої оповіді. Цей процес надзвичайно потужний: безліч свідомостей буквально зливаються в одну спільну. Поки не згас вогонь, усі діють і почуваються як єдиний організм. Вони разом підводяться, разом танцюють, разом співають. Лише один крок — і вони будуть пліч-о-пліч працювати, мандрувати, святкувати, боротися.

Так само й сьогодні. Для лідера — і для активіста — публічний виступ відіграє ключову роль у завоюванні співчуття, збудженні хвилювання, передачі думок і осяянь, творенні спільних мрій.

Насправді ж мовлене слово стало вагомішим. Сьогодні багаття, навколо якого ми можемо збиратися, — увесь світ. Завдяки всевітній мережі одну промову на одній сцені тепер можуть побачити мільйони. Як друкарський верстат колись ніс у маси слово письменника, інтернет несе слово оратора сьогодні. Будь-хто із доступом до мережі (і виглядає на те, що років за десять він з'явиться в кожній глушині), зможе, не виходячи з дому, навчатися у найкращих вчителів. Давнє мистецтво несподівано набуло глобального масштабу.

Комп'ютерна революція стала початком відродження мистецтва публічного виступу. Ми стільки потерпали від нудних лекцій, нескінченних церковних проповідей і цілковито передбачуваних шаблонних промов політиків... Виявляється, може бути й інакше.

Добра промова може запалити аудиторію, змінити її світогляд. Добра промова потужніша за будь-який писаний текст. Слово писане має лише одну грань — слово ж мовлене є багатогранним. Ми ловимо погляд мовця, чуємо тембр його голосу, вбираємо в себе емоції, розум, пристрасть — і відкупорюємо навички, які настоювалися в нашій підсвідомості сотні тисяч років. Навички, здатні наснажувати і надихати.

До того ж можемо так удосконалити ці таланти, що нашим пращурам і не снилося. Йдеться про можливість показувати — тут-таки і в дивовижній якості — усе, що можна сфотографувати і зобразити, можливість поєднувати слова з відео та музикою, можливість використовувати всі знання людства, зібрані в нашому смартфоні.

Добра новина: ці таланти можна розвинути. Безумовно. А отже, кожен, молодий чи старий, може скористатися новою суперсилою. Вона називається *мистецтво виступу*. Ми живемо

в світі, де залишити після себе щось вагоме вже не означає надрукувати книжку. Можна просто встати і щось сказати... тому що і слова, і пристрасть, з якою їх говорять, можуть розходитися по світу за лічені хвилини.

У XXI столітті вчити публічного виступу треба в кожній школі. Ще до епохи книжок це вміння вважалося основою освіти*, хоча й називалося тоді дещо старомодно — *риторика*. У добу нових технологій мусимо відродити це шляхетне мистецтво і зробити його четвертим основним елементом освіти: читання, письмо, лічба... і риторика.

З давньогрецької це слово означає «вміння говорити ефективно». У загальному сенсі це є головною метою цієї книжки — оновити риторику для потреб нової епохи, намітити шлях до нового мистецтва виступу.

Досвід TED останніх років може у цьому допомогти. Ми починали свою діяльність як щорічна конференція, яка об'єднувала сфери технології (Technology), розваг (Entertainment) і дизайну (Design) (звідси й така назва). Але останнім часом коло тем розширилося — може йтися про будь-що, що становить громадський інтерес. Спікери TED намагаються поширювати свої ідеї серед непрофесіоналів, виголошуючи стислі й ретельно підготовлені промови. Ми тішимося тим, що така форма публічного виступу стала хітом в інтернеті — 2015 року перегляди TED злетіли до мільярда щорічно.

Ми з колегами працювали із сотнями спікерів TED, допомагаючи відшліфувати зміст і форму їхніх виступів. Ці неймовірні люди повністю змінили наш світогляд. Протягом останнього десятиліття запекло сперечалися між собою, у чому ж секрет досягнень наших спікерів. Ми мали можливість спостерігати за ними зовсім близько, і побачене викликало у нас цікавість і роздратування, давало нам знання й натхнення. Ми особисто

* Поряд із логікою, граматикою, арифметикою, геометрією, астрономією та музикою.

збрали безліч цінних порад від людей, що буквально прокинулися знаменитими.

Тому ця книжка — результат спільних зусиль. Це співпраця зі спікерами і моїми талановитими колегами, особливо з Келлі Стоутцел, Бруно Джуссані і Томом Ріеллі, які організували найбільші конференції, створили новий формат промов TED і залучили яскравих мовців.

Ми разом стали свідками колективних зусиль спікерів на тисячах самодіяльних заходів TEDx* — їхні вражаючі виступи розширили наші уявлення про можливості промови.

Місія TED — сприяти поширенню потужних ідей. Нам байдуже, як це відбувається: через TED, TEDx чи інший формат публічного виступу. Нас тішить будь-яка звістка про конференції в стилі TED. Зрештою, ідеї незалежні. Вони живуть своїм життям. І ми щодня із захватом споглядаємо відродження ораторського мистецтва — де б це не відбувалося і хто б це не робив.

Отже, мета цієї книжки — не просто пояснити, як створити промову в стилі TED. Вона значно ширша: підтримати всіх, хто прагне висловлювати думки, надихати і переконувати в будь-якій сфері і в будь-якій формі. Так, чимало прикладів у книжці взято з TED, але це зовсім не означає, що ми не бачимо далі власного носа. Протягом останніх років промови TED набули великого резонансу і зробили вагомий внесок у розвиток публічних промов. Ми переконані, що цей досвід і принципи роботи можуть слугувати міцним фундаментом для удосконалення навичок мистецтва публічного виступу.

Тут ви не знайдете інструкцій щодо весільних тостів, корпоративних промов і університетських лекцій — ми пропонуємо лише інструменти й ідеї, які можуть знадобитися вам у всіх цих випадках, а насправді — у підготовці до будь-якої форми

* У форматі TEDx місцеві організатори мають отримати безкоштовні ліцензії, які надають їм право проводити конференції за зразком TED на своїх майданчиках. Щодня у світі проходить 8–9 таких заходів.

публічного виступу. А ще ми сподіваємося переконати вас, що ораторське мистецтво набагато цікавіше й сильніше, ніж здається на першій погляд.

Іскри давніх вогнищ розпалили нове полум'я. Цей вогонь поширюється від свідомості до свідомості, від екрана до екрана: вогонь ідей, час яких настав.

Це дуже важливо. Кожен переломний момент поступу людства був можливим лише тому, що люди мали спільні ідеї та об'єднали зусилля для їх реалізації. Від того першого разу, коли наші предки об'єдналися, щоб уполювати мамонта, до першого кроку Ніла Армстронга на Місяці люди перетворювали одного разу вимовлені слова на вражаючі спільні досягнення.

Саме це нам потрібно сьогодні.

Ідеї, які дійсно могли б вирішити серйозні проблеми, часто залишаються непоміченими через те, що їх талановитим авторам бракує впевненості на сцені. Це справжня трагедія. Якщо правильно представлена ідея за лічені хвилини може поширитися по всьому світу, створюючи свої копії у мільйонах свідомостей, великою перевагою буде вміння знайти найкращий спосіб спрямувати її на потрібний шлях. Перевагою як для вас — того самого майбутнього спікера, так і для нас — тих, хто прагне вас почути.

Готові?

Тож запалімо цей вогонь.

Кріс Андерсон,
лютий 2016

ОСНОВИ

1 Мистецтво публічного виступу

Уміння, яким можна оволодіти

Нервуєтеся, еге ж? Лячно виходити на сцену, коли сотні очей стежать за кожним рухом. Ви боїтеся представити свій проект на загальних зборах. Раптом розхвилюєтеся і почнете затинатися? Раптом вилетить з голови те, що хотіли сказати? А раптом, вас принизять?! Це ж може знищити вашу кар'єру! Або поховати ідею усього вашого життя!

Ці думки не дають вам заснути вночі.

Але знаєте що? Майже кожна людина відчувала страх публічного виступу. Опитування про фобії засвідчують, що люди бояться публічних виступів більше, ніж змій, висоти... і навіть смерті.

Як же ж так? Під мікрофоном нема гігантського павука. Шансів впасти зі сцени і розбитися — нуль. Глядачі не кинуться на вас із вилами. Звідки ж ця тривога?

А звідти, що на карту поставлено багато: не лише цей конкретний виступ, а й *репутація* загалом. Нам дуже важить думка інших людей, адже ми глибоко соціальні істоти. Нам потрібна чужа прихильність, повага й підтримка. Наше щастя колосальною мірою залежить від цього. І нам здається, що виступ на сцені може істотно вплинути на наш соціальний статус — як позитивно, так і негативно.

Втім, за правильного настрою страх можна зробити перевагою — стимулом ретельно підготуватися до виступу.

Саме так зробила Моніка Левінські, прийшовши на TED: поставила ва-банк. За сімнадцять років до того вона пройшла через немислиме і вкрай принизливе публічне викриття, яке мало не зламало її. І тепер вона прагнула повернутися до суспільного життя, щоб розповісти правдиву історію.

Моніка не була досвідченим оратором і знала, що її провал стане справжньою катастрофою. Ось що вона мені розповіла:

«Сказати, що я нервувалася, — це нічого не сказати. Радше... спустошення тривогою, електричні розряди страху, буря занепокоєння. Якби той страх, що мене охопив, можна було перетворити на електрику, то вже на ранок світова енергетична криза була б вирішена. Я не просто опинилася на сцені перед поважними глядачами — усе це записувалося на камеру і, ймовірно, було б оприлюднено для широкого загалу. Я ще не забула болісної травми тих років, коли мене публічно зганьбили. Мене гризли глибокі сумніви, чи мені місце на сцені TED. І я боролася з цими переживаннями».

Моніка знайшла спосіб впоратися зі страхом. Вона використала досить несподівані методи, якими я поділюся з вами у розділі 15. Поки що скажу одне: вони спрацювали. Її промова зірвала шалені овації, за кілька днів перегляди сягнули мільйона, а інтернет потонув у захоплених відгуках. Навіть Еріка Йонг, письменниця-феміністка і давній критик Моніки, публічно попросила в неї вибачення.

Жаклін Новограц, неперевершена жінка і моя дружина, теж боялася публічних виступів. У школі, в коледжі, та й навіть після двадцяти, перспектива говорити в мікрофон перед великою кількістю людей лякала її до нестями. Проте Жаклін прекрасно розуміла, що її робота — боротьба з бідністю — вимагає переконливості, а тому почала працювати над собою. Вона щороку успішно виголошує промови, зриваючи бурхливі оплески.

В історії було багато людей, котрі боялися публічних виступів, але стали вправними ораторами: починаючи з Елеонори Рузвельт, Воррена Баффета і закінчуючи принцесою Діаною.

«Сором'язлива Ді» ненавиділа промови, але знайшла свій спосіб говорити, і світ полюбив її.

Якщо бути щирим і правильно підібрати слова, результат вас приголомшить. Візьмімо, наприклад, виступ підприємця Ілона Маска перед працівниками компанії SpaceX* 2 серпня 2008 року.

Маск не зажив собі слави доброго оратора, але його слова в той день стали доленосними. SpaceX вже двічі не вдалося запустити ракету. Це був день третьої спроби, і провал міг обернутися закриттям компанії. Ракета Falcon відірвалася від землі, але щойно відділився перший ступінь, трапилося лихо: ракета вибухнула. Телесигнал пропав. 350 працівників, як згадувала відповідальна за добір персоналу Доллі Сінгх, були у глибокому відчаї. Маск вийшов поговорити з людьми. Він сказав, що з першого дня всі усвідомлювали, яка це важка справа. Попри поразку, вони досягли того, на що спромоглися лише кілька країн, а тим більше компаній. Вони успішно провели перший етап запуску та вивели ракету в космос. Треба опанувати себе і повертатися до роботи. Ось так Сінгх описала кульмінацію промови:

«Потім Ілон, попри двадцять годин роботи без перепочинку, твердо й емоційно сказав: "Що стосується мене, то я ніколи не здамся. Чувте? Ніколи". Здається, після цих слів більшість пішли б за ним у самісіньке пекло, захопивши крем для засмаги. Я ніколи не бачила сильнішого вияву лідерських якостей. За якісь секунди відчуття зневіри і поразки зникли — люди зосередилися на майбутньому замість того, щоб озиратися у минуле».

Ось де сила, здавалося б, звичайної промови. І навіть якщо ви не керівник компанії, вдалий виступ може відчинити нові двері або піднести по кар'єрних щаблях.

* SpaceX — американська приватна компанія, створена Ілоном Маском, яка працює в галузі будівництва космічного транспорту, є виробником космічних ракет Falcon та кораблів Dragon (прим. пер.).

Спікери TED поділилися з нами чудовими історіями про вплив своїх промов. Іноді їм пропонують написати книжку або знятися у фільмі, підвищують гонорари і роблять несподівані фінансові пропозиції, але найкращі історії — про силу ідей та зміну долі. В Емі Кадді є дуже популярна промова про те, як мова нашого тіла може розвинути впевненість у собі. Після виступу вона отримала понад 15 тисяч листів від людей з різних куточків світу, яким ці поради стали в пригоді.

А запальна промова Вільяма Камквамби, юного винахідника з Малаві, про те, як у 14 років він збудував вітряк у своєму селі, запустила ланцюжок подій, в результаті яких його прийняли на інженерну програму Дартмутського коледжу.

За крок від смерті

Ця історія трапилася зі мною. 2001 року я перейняв управління TED, ще не оговтавшись від майже повного краху компанії, яку власноруч розбудовував 15 років. Мене жахала перспектива ще однієї публічної поразки. Я всіляко переконував спільноту TED підтримати мої ідеї, але боявся, що все це скінчиться нічим. Тоді TED був лише щорічною конференцією в Каліфорнії, яку очолював харизматичний архітектор Сол Вурман — серце і мозок всієї організації. Щороку її відвідували близько 800 людей, і більшість з них не вірили у життя TED після Вурмана. Він провів останню конференцію у лютому 2002 року, і я мав єдиний шанс переконати всіх, що TED подолає складний період. Однак без досвіду організації конференцій, попри всі зусилля, вдалося залучити лише 70 людей.

Останній день прощальної конференції Вурмана. Для мого виступу передбачено лише 15 хвилин. Але є маленький нюанс: я від природи не оратор. Часто зловживаю «ну» і «е-е-е». Можу просто зупинитися посеред речення, щоб підібрати слова. Я здаюся надто серйозним і тихо розмовляю. Не всі розуміють мій тонкий британський гумор.

Тоді я дуже нервувався: раптом виглядатиму посміховиськом? І чи зможу взагалі вийти на сцену? Я викотив із-за лаштунків стільця, сів і почав говорити.

Варто лише згадати цей виступ — і мене аж трусить. Сьогодні змінив би в ньому майже все, починаючи із пом'ятої білої футболки. Я ретельно продумав, що саме хочу сказати, адже серед глядачів були ті, що боролися за життя TED. Варто лише запалити в них іскру — і нам би вдалося змінити ситуацію. Багато хто в залі, як і я, через нещодавній крах доткомів* зазнав збитків. Можливо, це і є точка зіткнення?

Я говорив від щирого серця і намагався бути якомога відкритішим і переконливішим. Я зізнався, що тільки-но збанкрутував. Що вважаю себе повним невдахою. Що занурення у світ ідей — це єдиний вихід для мене. Що TED — унікальне місце для поширення будь-яких ідей, яке значить для мене все. Що я подолаю усі перепони заради збереження його цінностей. І що, врешті-решт, ця конференція виховувала і надихала нас стільки років... а ми просто дозволимо їй померти?

До речі, я трохи розрядив атмосферу сумнівним анекдотом** про дружину Шарля де Голля, яка шокувала гостей на дипломатичній вечері, виказавши свої непристойні бажання через помилку у слові «щастя». Але я не помилявся, коли заявив, що справжнє щастя для мене — це благополуччя TED.

На мій превеликий подив, засновник Amazon Джефф Безос, який сидів у центрі зали, підвівся з оплесками після моїх фінальних слів. І за ним усі глядачі. Здавалося, наче спільнота в одну

* Доткомаами називалися компанії, чії бізнес-моделі цілком ґрунтувалися на роботі в інтернеті, однак виявилися неефективними, що призвело до хвилі банкрутств (прим. пер.).

** За вечерєю із представниками Британії дружину Шарля де Голля спитали, що очікує її з чоловіком у майбутньому, і пані де Голль відповіла «пеніс», чим спантеличила усіх присутніх. Річ у тому, що слово *a penis* звучить майже як англійське слово *happiness* (щастя), а дружина генерала просто помилилася з наголосом. Анекдот не має документальних підтверджень (прим. пер.).

мать вирішила підтримати новий етап у розвитку TED. І за якусь годину перерви близько двохсот людей купили квитки на конференцію в наступному році — це й стало запорукою успіху.

TED був за крок від смерті — і в разі мого провалу вона б не забарилася. Він помер би за чотири роки до завантаження першої промови у мережу. І ця книжка ніколи б не побачила світу.

У наступному розділі я розповім, чому попри всі недоліки цей виступ став успішним.

Ви вважаєте, що природа не наділила вас ораторським хистом? Байдуже. Кожен з нас може це змінити. З талантом красномовства не народжуються, адже це лише низка набутих умінь і навичок. Способів виступити вдало безліч. Вам лише треба обрати один із них. Ваш ідеальний спосіб.

Хлопчик із левовим серцем

Кілька років тому я і наш контент-директор Келлі Стецель вирушили у світовий тур в пошуках нових талантів. У Найробі (Кенія) ми зустріли Річарда Турере, двадцятирічного хлопця з племені масаї, який здивував нас цікавим винаходом. Його сім'я розводила худобу, і найбільшою проблемою було захистити її вночі від левів. Річард зауважив, що статичне багаття не відлякує тварин, а ось прогулянка з ліхтарем в руках спрацьовує. Леви боялися рухомого світла! Хлопець сам опанував електроніку, розібравши батьківське радіо на дрібні деталі. Ці знання допомогли йому розробити систему ліхтарів, які б вмикалися і вимикалися у певній послідовності, створюючи ілюзію руху. Прилад був зроблений з деталей, знайдених на смітнику: уламків сонячних батарей, автомобільних акумуляторів та індикаторних ламп мотоцикла. І напади левів таки припинилися! Новина розлетілася по інших селах, які теж зацікавилися винаходом. Тепер вони встановлювали «лев'ячі ліхтарі» Річарда замість того, щоб вбивати хижаків — селяни і захисники левів були просто в захваті.

Вражаюче досягнення. Втім, на перший погляд, Річард здався для TED «неформатом». Він почувався ніяково, забивався в куток кімнати, горбився. Жахлива англійська заважала зрозуміло описати винахід. Складно уявити таку людину на величезній сцені десь між виступами Сергія Бріна і Білла Гейтса.

Однак історія Річарда була такою переконливою, що ми ризикнули запросити його на TED. За кілька місяців до виступу ми разом працювали над промовою — з чого почати, як побудувати послідовну розповідь. Завдяки своєму винаходу Річард отримав стипендію в одній з найкращих кенійських шкіл, де кілька разів зміг потренуватися перед слухачами. Тепер він почувався впевненіше і міг показати, чого вартий.

Річард уперше сів у літак і попрямував до Лонг-Біч у Каліфорнії. Виходячи на сцену TED, він помітно нервувався, але це ще більше прихилило до нього глядачів. Вони ловили кожне його слово і танули з кожною усмішкою. І коли Річард завершив виступ, зала підвелася й вітала його радісними оплесками.

Історія Річарда змушує кожного з нас повірити у себе як ораторів. Ваша мета не в тому, щоб бути Вінстоном Черчиллем чи Нельсоном Манделою. Ваша мета — бути собою. Якщо ви вчений — будьте вченим, а не активістом. Якщо ви художник — будьте художником, а не професором. Якщо ви звичайна людина — не намагайтеся говорити пишномовними фразами. Будьте собою. Не обов'язково зривати шалені овації. Проста розмова — теж чудовий варіант. Чесно кажучи, це навіть ідеальний варіант для більшості глядачів. Якщо ви вмієте підтримати бесіду в колі друзів за вечерею, то ви готові до публічного виступу.

Сучасна техніка відкриває нові можливості. Ми живемо в епоху, коли впливати на інших можна і без виступів перед тисячами глядачів. Достатньо лише спілкування з камерою тет-а-тет — решту за вас зробить інтернет. Сьогодні навчитися виступати перед аудиторією можуть не лише обрані. Це головна навичка для людини XXI століття і найефективніший спосіб розповісти про себе та свої ідеї. Опануйте її — і ваша впевненість

Основи

у собі зросте, а разом із нею прийде й життєвий успіх, хай там як ви його розумієте. Ви будете вражені.

Якщо пообіцяєте бути собою, то зможете оволодіти давнім мистецтвом, яке вже закладене всередині кожного з нас. Просто наберіться хоробрості і дайте собі шанс.

2 Розробка ідеї

Подарунок великої промови

У березні 2015 року Софі Скотт вийшла на сцену TED, і вже за дві хвилини аудиторія заходилася нестримним реготом. Софі — один із провідних дослідників сміху. Тоді вона ввімкнула звукозаписи сміху різних людей, щоб показати дивовижність цього феномена, який, за її словами, більше схожий на «крик тварин, аніж на мову».

Її промова — 17 хвилин справжньої насолоди, після якої ви наче ніжитеся в теплих променях приємного досвіду. Але було ще щось.

Тепер ніхто в залі не міг сприймати сміх так, як раніше. На думку Софі, сміх — еволюційне явище, призначене перетворити соціальну напругу на позитивні відчуття. Ця ідея міцно засіла в наших головах. Тепер я інакше дивлюся на людей, які сміються. Так, я відчуваю радість. Так, я хочу до них приєднатися. І водночас я спостерігаю соціальну взаємодію і прадавній біологічний феномен, який додає сміху загадковості.

Софі зробила подарунок. І це не лише задоволення від її промови. Вона подарувала мені ідею, яка назавжди залишиться зі мною*.

* Звісна річ, ідею Софі Скотт можуть розвинути або спростувати майбутні дослідники. Нема нічого вічного. Але якщо ідея сформувалася у нас в голові, її вже не можна забрати без нашої на те згоди.

Мені здається, подарунок Софі — це чудова й універсальна метафора для кожної промови. Ваше завдання номер один — взяти важливу особисто для вас думку і відтворити її в головах глядачів. *Саме це* ми називаємо словом «ідея» — ментальну конструкцію, якої притримуються, яку цінують і яка певним чином змінює людину.

Ось чому моя жахлива промова виявилася доволі ефективною. Як я вже казав, в мене було лише 15 хвилин, щоб переконати спільноту TED підтримати новий етап у житті конференції під моїм керівництвом. У виступі було безліч ляпів, але мені вдалося головне: поселити ідею в головах глядачів. Ідею про те, що унікальність TED залежить не від лідера, а від самої суті конференції. TED є місцем, де можуть порозумітися люди з усіх сфер життя, і це взаємозбагачення є таким цінним для світу, що нам надали статус некомерційної організації. Тепер наше благо стало благом усього суспільства. Ця ідея змінила погляд спільноти на зміни в TED. І те, що засновник іде, вже не було катастрофою. Збереження унікального обміну знаннями — ось що тепер важило.

Почніть з ідеї

Провідна думка цієї книжки полягає у тому, що кожен, хто має цінну ідею, здатен виголосити сильну промову. Для цього важливі не впевненість у собі, не поведінка на сцені і не красномовність. Важлива *сама ідея*.

Явикористовую це слово в широкому сенсі. Ідея не обов'язково має бути технічним проривом, геніальним винаходом або заплутаною теорією права. Це може бути елементарна порада. Або життєвий досвід, підкріплений сильною історією. Або гарна розповідь з глибоким смислом. Або ваші сподівання на майбутнє. Або просте нагадування про важливі життєві цінності.

Ідея — це будь-яка думка, що може змінити наше світобачення. Якщо ви здатні відтворити свою ідею в головах людей — це

дивовижно. У цю мить ви даруєте їм найцінніше — маленький шматочок своєї душі, який залишиться з ними назавжди.

У вас є ідеї для широкого загалу? Відповідь на це питання може бути вражаюче різною. Багатьом людям (переважно чоловікам) подобається звук власного голосу, і вони годинами можуть базікати, так і не сказавши нічого по суті. Але деякі (переважно жінки) страшенно недооцінюють важливість своїх думок і поглядів.

Якщо ви взяли до рук цю книжку лише тому, що вам до душі перспектива вихвалитися на сцені і стати зіркою TED, щоб заряджати глядачів своєю харизмою, то краще негайно відкладіть книжку. Ідіть і попрацюйте над тим, що варте уваги. Стиль без змісту — ніщо.

Однак, скоріше за все, ви маєте набагато більше цінних ідей, ніж можете собі уявити. Вам не треба винаходити «лев'ячі ліхтари». Ваше життя належить тільки вам. Ваш досвід є унікальним. І у вашій голові неодмінно є думки, якими варто поділитися. Треба лише дізнатися, які саме.

Нервуєтеся? Вам треба виступити з доповіддю у школі? А може, з презентацією вашого дослідження на нараді? А що, як вам випав шанс заручитися підтримкою місцевого мецената? Вам здається, що ви не зробили нічого, вартого промови. Адже ви нічого не винайшли. Далеко не митець. Не вважаєте себе генієм. Не маєте блискучих ідей про майбутнє. Навіть не впевнені, чи є у вас хобі.

Що ж, тоді ситуація складна. Лише глибокі й обґрунтовані ідеї варті поширення. Живіть далі, шукайте те, що вас захопить і змусить заглибитися у предмет. А за кілька років знову відкрийте цю книжку.

Та спершу ще раз подумайте, чи не помилилися в своїй самооцінці.

Може, вам просто забракло впевненості у собі? Парадокс, але ви — це ви, і бачите себе тільки зсередини. Можна просто не помічати того, що цінують в вас інші люди. Щиро

поговоріть з близькими — повірте, іноді вони знають вас краще, ніж ви самі.

У будь-якому разі ви маєте одну річ, якої не має жодна інша людина — ваш власний досвід. Скажімо, вчора ви бачили такі події і переживали такі емоції, які в буквальному сенсі є унікальними. Ви — єдиний із семи мільярдів людей, хто це пережив. Може, варто попрацювати з цим? Іноді кращі промови народжуються з простих життєвих історій та висновків. Ви бачили щось несподіване? Можливо, спостерігали за грою дітлахів у парку або розмовляли з безхатьком? Чи може щось із побаченого зацікавити інших? Якщо ні, то спробуйте кілька тижнів поспіль пильно вдивлятися в усе навколо. Може, якась часточка вашого досвіду стане корисною для інших.

Людям подобаються історії, а їх може розповідати кожен. Навіть якщо «мораль байки» вам вже знайома — не біда, усі ми люди. Нам потрібні нагадування! Саме тому на церковних проповідях щотижня пропонують одне й те саме — тільки у різних обгортках. Цінна ідея, якій надали нову форму, може стати чудовою промовою.

Згадайте свою роботу за останні 3–4 роки — що саме одразу спадає на думку? Може, вас щось вразило? Чи розлютило? Якими вчинками ви справді пишаєтеся? Коли ви востаннє говорили з людиною, яка відповіла: «Це дійсно цікаво»? Яку ідею ви б хотіли поширити на весь світ, якби мали чарівну паличку?

Не зволікайте

Використайте нагоду публічного виступу як *мотивацію* заглибитися у певну тему. Усі ми певною мірою страждаємо через постійні зволікання й лінощі. Є стільки цікавих занять, але збіса відволікає інтернет.

Щось мусить спонукати нас взятися за серйозні дослідження, а публічний виступ якраз є ідеальним приводом. Якщо у вас під рукою комп'ютер або смартфон, то вам відкритий доступ

до величезної кількості інформації. Просто зайдіть у пошукову систему і побачите, як багато можна відкопати.

Усі запитання, які ви формулюєте під час дослідження, можуть стати планом майбутньої промови. Які проблеми найважливіші? Як вони пов'язані? Як їх можна пояснити на пальцях? На які запитання ще не знайшли відповідей? Які існують протиріччя? Увесь шлях дослідження може намітити ключові моменти виступу.

Тож якщо ви *вважаєте*, що маєте цінні думки, але не впевнені в глибині своїх знань, використайте нагоду публічного виступу як стимул. Щоразу, як ваша увага розпорошується, уявіть сцену і сотні очей, які за вами спостерігають. Це додасть ще годину плідної роботи!

Дві тисячі п'ятнадцятого року ми провели експеримент у штаб-квартирі TED: подарували для саморозвитку ще два вихідних на місяць і назвали це «навчальні середи».

Суть ідеї в тому, що наша організація спрямовує свої зусилля на постійне самовдосконалення, а тому ми повинні почати з себе і заохотити членів команди вивчати цікаві їм речі. Та звідки ми знаємо, що вони не вилежуватимуться цілий день на дивані перед телевизором? Все просто. Було одне «але»: протягом року кожен мав виступити з промовою перед колегами і доповісти про вивчене. Тож усі отримували користь від цих знань. Однак передусім це дало людям стимул нарешті сісти і щось вивчити.

Повірте, вам не потрібні для мотивації «навчальні середи». Перспектива виступити перед групою поважних людей дасть вам стимул підняти свій зад і зробити щось унікальне! Іншими словами, не обов'язково мати вичерпні знання просто зараз. Використайте можливість як нагоду чогось навчитися.

І якщо після всіх цих слів ви все ще пручаетесь, то, мабуть, ви праві. Мабуть, вам краще не виступати на сцені. Цим ви усім зробите послугу. Але, напевно, таки знайдеться щось, чим

зможете поділитися *лише ви*. Щось неймовірне. Щось, що ви хотіли б відкрити для світу.

Далі я припускати, що ви маєте про що розповісти: про пристрась усього життя; про предмет, у який варто заглибитися; чи про презентацію на роботі. У наступних розділах головним запитанням буде «як?», а не «що?». У заключній частині ми все ж повернемося до останнього запитання, бо я певен, що в кожного з нас є щось важливе. Те, чим він може і має поділитися зі світом.

Вражаюча сила мови

Припустимо, що ви маєте важливу тему для виступу, а ваша мета — відтворити ідею в головах слухачів. Як це зробити?

Не варто недооцінювати: це надзвичайно складно. Якщо схематично зобразити уявлення про сміх у голові Софі Скотт, то воно виглядатиме як мільйони нейронів, об'єднаних у неймовірно широку та розгалужену мережу. Тут і образи людей, що заходяться сміхом, і звуки реготу, і поняття мети еволюції під кутом полегшення стресу тощо. Як, в біса, все це відтворити в чужих головах за кілька хвилин?

Люди створили технологію, яка робить таке відтворення можливим. Вона називається «мова» і змушує ваш мозок робити неймовірні речі.

Уявіть слона з пофарбованим у червоне хоботом, який помахує ним з боку в бік у такт крокам гігантського помаранчевого папуги, що пританцьовує на голові слона, вигукуючи: «Ушквар-мо фанданго!»

Отакої! Ви тільки-но уявили те, що є плодом моєї фантазії й існує лише в моїй голові... а тепер і в головах інших, хто прочитав останнє речення. *Лише одне речення*. Усе залежить від вас

* Фанданго — іспанський народний танець, що виконується в парі в супроводі гітари і кастаньєт (прим. пер.).

і ваших базових знань. Ви вже маєте знати, хто такі «слон» і «папуга», як виглядає «червоний» і «помаранчевий», що таке «пофарбований», «ушкварити» й «такт». Це речення змусило вас поєднати усі ці поняття в цілковито нову картинку.

А якби я почав так: *«Уявіть представника виду *Loxodonta cyclotis* з витягнутою рухомою носовою частиною морди, пофарбованою у колір Pantone 032 U, який виконує коливальні рухи...»*, — то ви б не змогли сформулювати образ, хоча це, по суті, те саме прохання.

Отже, магія мови працює лише тоді, коли спікер і слухачі розуміють одне одного. Це і є ключем до загадкового відтворення вашої ідеї в чужій голові. Використовуйте лише ті інструменти, які є у глядачів. Якщо ви дотримуєтеся лише своєї мови, своїх термінів, припущень і цінностей, ви зазнаєте невдачі. Тож почніть з мови аудиторії. Лише взаєморозуміння сприяє відтворенню ідеї в головах слухачів.

Доктор Урі Гассон із Принстонського університету проводить інноваційні дослідження цього феномена. Тепер можна в режимі реального часу стежити за складними процесами мозкової активності, пов'язаними з появою ідеї або запам'ятовуванням. Для цього знадобиться функціональна магнітно-резонансна томографія (фМРТ).

В експерименті 2015 року доктор Гассон розмістив групу охочих в апаратах фМРТ і ввімкнув годинний фільм. В ході експерименту записувалася реакція мозку на кінострічку. Деякі з розумових процесів були однаковими майже для всіх волонтерів — це слугувало доказом того, що в них є спільний досвід. Потім добровольців попрохали переповісти сюжет фільму на диктофон. Деякі записи були вкрай детальними і тривали аж 20 хвилин. А тепер увага! Доктор Гассон показав ці записи іншій групі охочих, які не бачили фільму, і записав активність їхнього мозку на фМРТ. Процеси в головах другої групи волонтерів, які лише слухали перекази, збігалися із процесами в головах першої групи, яка дивилася фільм! Інакше кажучи, мова

змогла викликати таку саму мозкову активність, яка була в тих, хто бачив відео.

Це неймовірний доказ сили мови. Сили, якою володіє кожен промовець.

Так, слова мають вагу

Деякі викладачі сценічного мовлення применшують значення слів. Можливо, вони спираються на дослідження професора Альберта Меграбяна 1967 року. Він стверджував, що лише 7 % ефективності спілкування залежить від мови, тоді як 38 % належить голосу і 55 % — мові тіла. Тому викладачі приділяють майже всю увагу стилю спілкування, харизмі тощо, але зовсім забувають про слова.

Це цілком неправильно розуміння праці Меграбяна, адже він в першу чергу досліджував передачу *емоцій*. Наприклад, що буде, якщо людина скаже «Це просто чудово!» розлюченим тоном або у загрозливій позі?

Звісно, в такій ситуації слова не важать, але прикладати це до мовлення в цілому як мінімум абсурдно (Меграбян уже втомився від хибних інтерпретацій і навіть на своєму сайті настійливо просить цього не робити).

Так, емоції у спілкуванні важливі, а коли йдеться про виступ, роль тону голосу і мови тіла складно переоцінити. Ми детально розглянемо це в наступних розділах. Але сама суть промови повністю залежить від слів. Саме вони розповідають історію, формують ідею, пояснюють незрозуміле, мотивують або закликають до дії. Тому, якщо хтось скаже вам, що мова тіла у публічному виступі важить більше ніж слова, знайте — це спотворення наукових фактів. (Або ж попросіть його повторити свою думку мовою жестів!)

Загалом, у першій половині книжки шукатимемо способів розкрити магію мови. Ось чому спілкування важливе: ми можемо передавати думки наче за помахом чарівної палички. Так

формується наш світогляд і внутрішній світ. І ті, хто поширює свої ідеї, одним лише словом змінюють світ.

Подорож

Існує гарна метафора великої промови — подорож, яку пліч-о-пліч проходять промовець і глядачі. Спікер TED Тірні Тайс пояснює це так:

«Як і всі хороші книги та фільми, гарна промова переносить нас в інше місце. Ми любимо пригоди і подорожі з розумним і почасти спритним гідом, який покаже нам незвідані місцини, навстіж відчинить вікна у дивні світи, навчить по-новому дивитися на звичні речі... і змусить одночасно працювати різні частини нашого мозку. Тому всі мої промови схожі на подорож».

Ця метафора чудово демонструє, чому мовець, як будь-який екскурсовод, має спиратися на аудиторію і не звертати з наміченого маршруту в непередбаченому напрямку.

Байдуже, яка мета подорожі — дослідження, пояснення чи переконання. Головне — привести глядача в нове прекрасне місце. І це теж певний дар.

І пам'ятайте: будь-яка метафора є чудовою основою для майбутнього виступу.

3 ПОШИРЕНІ ПАСТКИ

Чотири стилі, яких варто уникати

Є безліч способів створити прекрасну промову. Але спочатку кілька суттєвих застережень. Ви можете зіткнутися з жахливими стилями виступів, які небезпечні як для репутації мовця, так і для психіки глядачів. Ось чотири стилі, від яких за всяку ціну варто триматися подалі.

Самореклама

Іноді промовці розуміють усе навпаки. Вони хочуть отримувати, а не віддавати.

Кілька років тому до TED завітав відомий автор і консультант з питань бізнесу. Я з нетерпінням чекав на його презентацію про нестандартне мислення, але те, що я почув, мене шокувало. Він почав говорити про компанії, які зробили суттєвий крок вперед у результаті лише однієї дії. Якої? Вони всі стали його клієнтами.

Уже за п'ять хвилин аудиторія почувалася ніяково, а мені це просто набридло. Тому я підвівся і зупинив промову. Всі дивилися на мене. Обличчя вкрилося потом. Мікрофон затиснутий у руці. Усі чують мій голос.

Я: Хотів би запитати... Чи можете ви конкретніше розповісти про цей тип мислення? Як він працює? Ми б усі хотіли чогось навчитися, але поки що це більше нагадує рекламу.

[Первові оплески. Всі зніяковіло мовчать.]

СПІКЕР: На це треба не менш як три дні. Як усе можна втиснути в п'ятнадцять хвилин? Моя мета — донести до вас, що ці методи працюють, і дати мотивацію копати глибше самостійно.

Я: Ми віримо, що вони працюють. Ви ж справжня зірка бізнесу! Дайте нам хоч щось. Наприклад, зацікавте першими п'ятнадцятьма хвилинами вашої триденної програми.

Почулися оплески, і спікеру не залишалося нічого іншого, як нарешті сказати щось цінне і по суті.

Ось у чому іронія. Жадібність зовсім не грає вам на руку. Я б щиро здивувався, якби хтось з аудиторії скористався його послугами. І навіть якщо так, цей глядач миттю впав би в очач оточуючих. Думаю, ви розумієте, чому ми ніколи не публікували цю промову в інтернеті.

Добре ім'я — це все. Ви ж хочете мати репутацію щедрої людини, яка дарує своїм глядачам щось прекрасне, а не зажити слави нудного самопіарника? Погодьтеся, неприємно стати жертвою реклами, особливо коли очікуєш іншого.

Зазвичай такі комерційні ходи більш витончені. Слайд презентації з обкладинкою книги, побіжна згадка про брак фінансування — якщо промова добра, ці ненав'язливі натяки можуть зійти вам з рук. (Інша річ — якщо вас спеціально попросили розповісти про свою книжку або фірму). Але ви сильно ризикуєте. Саме тому TED не заохочує таких виступів.

Пам'ятайте, що призначення мовця — давати, а не брати. (Навіть у справах бізнесу, де вашою метою є піар, ви маєте віддавати. Найбільш успішні бізнесмени ставлять себе на місце слухачів і намагаються задовольнити в першу чергу їхні потреби). Люди приходять на конференції не задля реклами.

Тільки-но вони зрозуміють справжню мету промови, вас одразу ж позначать як спам. Уявіть, що ви погодилися на філіжанку кави з подругою, а вона — о Господи! — просить вас вкласти гроші в її новий прожект. Ви спробуєте втекти звідти за першої-ліпшої нагоди.

Звісно, завжди можна сказати, що межа між поширенням ідеї та рекламою надто тонка, але все ж принцип непохитний: «Давайте, а не забирайте».

Ось у чому фокус. Щедрість знаходить відгук. Коли адвокат з прав людини Браян Стівенсон виступав на TED, його організації бракувало мільйона доларів на продовження важливої справи у Верховному суді США. Але Браян не згадав цього в промові. Натомість він змінив наші погляди на несправедливість в Америці за допомогою щирих історій, думок і гумору. В кінці виступу всі глядачі підвелись як один і аплодували кілька хвилин поспіль. І знаєте що? Він поїхав від нас з благодійними внесками на суму 1,3 мільйона доларів.

Хаотичність

На моїй першій конференції TED один спікер почав свій виступ словами: «Коли я їхав сюди, то думав, що б таке сказати...» — і далі йшов безладний перелік якихось тем. Нічого жахливого. Нічого складного для розуміння. Але й нічого важливого. Нічого корисного. Жодної щирості. Жодних моментів осяяння. Глядачі аплодували радше із ввічливості. Ніхто так нічого і не зрозумів.

Я кипів від злості. Одна річ — не підготуватися, інша — вихвалитися цим. Це образливо. Ви змушуєте глядачів відчувати, наче їхній час нічого не важить. Наче уся конференція нічого не важить.

На жаль, багато промов схожі на цю. Заплутані, без чіткої структури. Спікер може скільки завгодно дурити себе, що саме лише спостереження за його блискучим мисленням буде цікаве

іншим. Але ви не можете просто імпровізувати, коли 800 людей присвятили вам 15 хвилин свого часу.

Мій колега Бруно Джуссані якось сказав: «Коли присутні в залі слухають спікера, вони віддають те неймовірно цінне, що не можна відновити, — кілька хвилин свого часу й уваги. Завдання промовця — використати цей час якомога ефективніше».

Тож якщо ви хочете подарувати людям неймовірну ідею, спершу ретельно підготуйте промову. Хаотичність — не варіант.

Врешті-решт, цей промовець нічого не приніс TED, тож відтоді ми подвоїли наші зусилля у підготовці спікерів.

Організаційна нудьга

Інформація про компанію цікава для тих, хто там працює... і глибоко байдужа всім іншим. Даруйте, але це так. Зведіть усю промову до історії вашої компанії, НУО чи лабораторії, їх «такої складної, але такої цікавої структури», вашого талановитого персоналу й успішних товарів — і ваші глядачі заснуть ще на старті. Це може цікавити вас і ваших колег. Але, на жаль, ми — не ваші підлеглі.

Усе зміниться, коли ви зосередитеся на суті вашої роботи та ідеях, що вас надихають, а не на організації чи продукції.

Іноді це складніше, ніж здається. Часто керівники організацій є водночас їх речниками, які постійно перебувають у режимі «треба продати» і думають, що мусять вшанувати свою команду, яка тяжко працює. Тож коли вони хочуть описати роботу компанії, найочевидніший спосіб це зробити — прив'язати розповідь до якихось важливих подій у її розвитку: «Ще дві тисячі п'ятого року ми відкрили нове відділення в Далласі ось у цьому офісному будинку [*слайд зі скляною вежею*], і тоді нашою метою було скоротити витрати на енергію, тому я доручив нашому віце-президенту Генку Борему завдання...» Хтось захропив?

Порівняйте: «Дві тисячі п'ятого року ми відкрили неймовірний факт: виявляється, можна скоротити споживання енергії

в офісі на шістдесят відсотків без значної втрати продуктивності. Я розкажу вам, як...».

Один стиль викликає інтерес. Інший — вбиває його. Один стиль — це дар. Інший — самолюбство.

Гра у натхнення

Я не певен щодо цього прикладу, але маю його навести. Думаю, кожен погодиться, що *натхнення* — один із найпотужніших елементів будь-якої промови.

Слова спікера торкаються вашої душі і наповнюють її відчуттям неймовірної сили і захоплення. Ви хочете вийти із зали кращою людиною. Саме з глибоко натхненних промов TED черпає енергію для росту і розвитку — ось основна причина, чому мене зацікавила ця конференція.

Я вірю у силу натхнення. Однак з цією силою варто поводитися вкрай обережно. Коли талановитий спікер завершує виступ, і ціла аудиторія підводиться в шалених оплесках, усі в залі відчувають піднесення.

Глядачі збуджені від почутого, а оратор невимовно радіє такому відкритому визнанню. (Якось на TED була дуже незручна ситуація, коли спікер залишила сцену під слабкі оплески і прошепотіла подрузі за сценою: «Ніхто навіть не встав!» Така реакція зрозуміла. На жаль, її мікрофон був увімкнений, і всі почули біль у її голосі).

Багато ораторів, визнають вони це чи ні, мріють залишати сцену під бурхливі аплодисменти і сотні твітів на підтвердження їхнього вміння надихати.

І тут криється пастка. Така жага до овацій іноді має погані наслідки для початківців.

Вони переглядають промови натхненних мовців і пробують копіювати їх... але тільки форму. Результат буває жахливим: нещадне наслідування кожного прийому заради інтелектуальної й емоційної маніпуляції глядачами.

Кілька років тому на TED стався такий прикрий випадок*. Один американець, котрий розміняв, мабуть, сороківку, був прихильником TED і якимось надіслав нам переконливе відео з проханням дозволити йому виступити. Тема його майбутньої промови повністю відповідала тематиці року, до того ж цього чоловіка рекомендувало багато людей. І ми вирішили дати йому шанс.

Початок промови вселяв надію. Спікер був Особистістю з великої літери. Він заряджав глядачів енергією. Дотепний вступ, продумана наочність і відео. Здавалося, він до найменших подробиць вивчив кожну промову TED і зібрав у своєму виступі все краще з них. Я сидів у залі і вже бачив, як це стане мегахітом.

А потім... Мене почало нудити. Щось пішло не так. Йому страшенно подобалося на сцені. Навіть занадто. Він постійно зупинявся і чекав на сміх чи оплески, а коли отримував їх, намагався своїм «дякую» витягнути з глядачів ще більше. Він щось там імпровізував, щоб розважити аудиторію, хоча це явно тишило лише його. Найгірше ж було те, що він не дотримав слова. Він обіцяв розкрити важливу ідею, але його приклади були вигаданими і несерйозними. На одному слайді на підтвердження своєї думки він навіть показав відфотошоплену картинку. І, зрештою, він таки не встиг розкрити ідею, бо постійно відволікався, щоб погрітися у променях слави.

Наприкінці він заявив, що дарує глядачам свою велику мудрість, і, простягнувши до аудиторії руки, закінчив фразою про мрії та натхнення. Частина глядачів аплодувала стоячи: було зрозуміло, як багато для нього важить ця промова. А що я? Мене й далі нудило. Це було те кліше, з яким постійно борювся TED: суцільна форма — і жодного змісту.

Проблема таких промов навіть не в тому, що вони вводять в оману. Вони знеславляють ораторське мистецтво взагалі. Після таких виступів глядачі можуть не повірити словам справді

* Задля пристойності я змінив кілька деталей.

натхненного мовця. На жаль, все більше і більше спікерів стають залежними від захоплення аудиторії й обирають цей слизький шлях.

Будь ласка, не робіть цього.

У натхнення є одна особливість: його треба заслужити. Ви надихаєте не тому, що дивитесь на глядачів широко розплющеними очима і просите щиро повірити у вашу мрію. Ви надихаєте тому, що справді *маєте* мрію, здатну схвилювати. А такі мрії не даються легко — вони приходять з потом, кров'ю і слізьми.

Натхнення — наче кохання: ви не здобудете його простою гонитвою. Для одержимих людей існує промовиста назва — *сталкери*. Будь-які набридливі дії та розпачливі слова призводять до протилежного результату і змушують зробити крок назад.

Так само і з натхненням. Якщо ви йдете навпростець і намагаєтеся завоювати увагу людей лише харизмою, ваш успіх триватиме недовго. Глядачі швидко викриють вас і підуть геть. Вищезгаданий спікер отримав жахливі відгуки від учасників конференції навіть попри поодинокі оплески. Ми ніколи не публікували цього виступу, адже людьми просто маніпулювали.

Якщо ви мрієте стати зірковим мовцем і вже марите, як аудиторія шаленіє, поки ви поважно крокуєте до сцени, щоб продемонструвати свою геніальність — перегляньте свої пріоритети. Не мрійте про це — думайте про щось набагато важливіше. Ідіть і працюйте над своєю мрією, поки не досягнете чогось вагомого, а вже потім скромно поділіться своїми досягненнями.

Натхнення не можна зіграти — це реакція аудиторії на завзяту і віддану працю та справжню мудрість. Якщо усе це буде у вашому виступі, — результати не забаряться.

Легко пояснити, чому промови бувають поганими. А як зробити їх вдалимими? Усе починається з осяяння.

4 НАСКРІЗНА ТЕМА

У чому суть?

Так часто буває: сидиш у залі разом із глядачами, слухаєш собі виступ і розумієш, що ця людина може набагато краще — це не промова її рівня» — і знову мій колега Бруно Джуссані, який не може спокійно дивитися, як прекрасний оратор втрачає свій шанс.

Сенс промови — сказати щось значуще, але кількість безглузких виступів просто вражає. З тисячі сказаних слів глядачі не можуть винести жодної крихти корисного. Гарна презентація і харизматична подача — це все добре, але якщо з цього нема що взяти, увесь виступ сприйматиметься не більше ніж розвагою.

Основна причина трагедії в тому, що спікер не спромігся на чіткий план промови у цілому. Він міг розписати її пункт за пунктом чи речення за реченням, але на загальну ідею не було витрачено і хвилини.

Аналізуючи вистави, фільми і романи, використовують один цікавий термін, який можна застосувати і до публічних виступів — «наскрізна тема», яка міцно зв'язує всі елементи оповіді. Така тема обов'язкова для кожної промови.

Ви маєте звести в головах глядачів таку собі дивовижну конструкцію, тож уявіть наскрізну тему як міцний шнур або канат, на який ви нанизуете всі елементи своєї ідеї.

Це не означає, що промова має стосуватися лише однієї теми, історії або йти в єдиному напрямку без жодних відступів.

Зовсім ні. Це просто значить, що всі частини мають утворювати єдине ціле.

Ось початок промови без наскрізної теми. *«Я хочу поділитися з вами досвідом, який отримав під час подорожі до Кейптауна, а потім розповісти про кілька спостережень про життя в дорозі...»*

Порівняйте: *«Нещодавно я був у Кейптауні і дізнався щось цікаве: коли можна довіряти іноземцям, а коли — ні. Я хочу поділитися з вами двома історіями, що трапилися зі мною...»*

Перша розповідь буде доречна в сімейному колі. Друга ж від початку містить наскрізну тему і більше підійде для ширшої аудиторії.

Є корисна вправа: спробуйте втиснути вашу наскрізну тему в п'ятнадцять слів. І ці слова мають містити найголовніше. Недостатньо ставити за мету «надихнути аудиторію» чи «здобути підтримку для роботи». Ваша мета має бути значно вужчою. Яку саме ідею ви хочете відтворити в головах глядачів? Який урок вони винесуть?

Також варто уникати передбачуваних і банальних наскрізних тем, як-от: «важливість старанної праці» чи «чотири проекти всього мого життя». Нудно! Ви можете краще! Ось наскрізні теми деяких промов TED. Зверніть увагу на елемент несподіванки вже в самій назві.

- Свобода вибору робить нас менш щасливими.
- Вразливість — це дар, а не прокляття.
- Потенціал освіти зростає, якщо ви звернете більше уваги на чудову (і кумедну) творчість дітей.
- За допомогою мови тіла ви можете удавати того, ким невдовзі станете.
- Історія Всесвіту за 18 хвилин — дорога від хаосу до порядку.
- Жахливі прапори міст відкривають несподівані дизайнерські рішення.

- Лижний похід до Південного полюсу поставив під загрозу моє життя і перевернув погляди на його призначення.
- Наша мовчазна революція: світ, перероблений під інтровертів.
- Поєднання трьох простих технологій відкриває неймовірне шосте чуття.
- Онлайн-відео зробить революцію в освіті.

Баррі Шварц, автор першої промови з наведеного списку, щиро вірить у важливість наскрізної теми:

«Багато спікерів закохані у свої ідеї і просто не розуміють, як останні можуть здаватися складними для необізнаних людей. Ключ до успіху — представити лише одну ідею і зробити це якомога старанніше і повноцінніше за обмежений час. Яку тему ви хочете розкрити так, щоб глядачі цілком опанували її протягом виступу?»

Остання наскрізна тема зі списку належить реформатору освіти Салману Хану. Він сказав:

«Академія Хана зробила багато цікавих речей, але вони виглядають якось егоїстично. Я хотів би поділитися глибшими ідеями, як-от: індивідуальний підхід до навчання та олюднення занять через відмову від лекцій. Моя порада спікерам: знайдіть одну велику ідею. Ідею, яка більша від вас чи вашої організації. Але в той же час спирайтеся на досвід: покажіть, що ця ідея не пусті балачки».

Ваша наскрізна тема не має бути такою ж амбіційною, як теми вище, але неодмінно повинна інтригувати. Чому б замість слів про важливість напруженої праці не розповісти, як ця напруженість іноді заважає успіху і як цього уникнути? Не будуйте промову навколо чотирьох абсолютно різних проектів — краще розкажіть про три міцно пов'язані проекти.

Саме так звучала наскрізна тема Робін Мерфі, яка завітала до TEDWomen. Ось початок її промови:

«Сьогодні роботи швидко надають першу допомогу на місцях катастроф, працюючи пліч-о-пліч з рятувальниками. Участь цих складних машин може запобігти наслідкам стихійних лих, врятувати мільйони людей і зберегти кошти. Зараз я хочу продемонструвати вам трьох розроблених мною роботів, які здатні на це».

Не обов'язково так чітко розкривати свою наскрізну тему вже на початку промови. Ви побачите, що є й інші шляхи заінтригувати людей і змусити їх приєднатися до подорожі. Але якщо глядачі знають ваші наміри, їм легше орієнтуватися.

Уявімо ще раз промову як подорож, в яку аудиторія вирушає пліч-о-пліч зі своїм екскурсоводом — спікером. Якщо ви хочете повести за собою глядачів, треба хоча б натякнути про мету подорожі. А вже потім думайте, чи веде кожен ваш крок до згаданої мети. У цій метафорі наскрізна тема — *це маршрут подорожі*, в якому нема відхилень чи несподіваних виражів і який чітко веде вас і вашу аудиторію до запланованого пункту призначення.

Багато людей думають, що у промові достатньо описати свою роботу чи організацію або досліджуване питання. Це провальний план. Зрештою, ваша промова буде розпорошеною і не справить належного враження.

Пам'ятайте, що наскрізна тема — це не конкретна тема промови. Остання більше схожа на запрошення: «Дорога Мері, ми хочемо запросити вас розповісти про вашу технологію демінералізації» або «Дорогий Джоне, не могли б ви розповісти нам про пригоду на байдарках в Казахстані?». Навіть коли *тема* зрозуміла, над *наскрізною темою* треба посушити голову. Наскрізною темою промови про байдарки може бути тема витривалості, взаємодії групи або безпеки бурхливої річки. Розповідь про демінералізацію може базуватися на прориві в науці, на світовій водній кризі або на цікавому технічному рішенні.

Тож як намітити наскрізну тему?

Перший крок — дізнатися якомога більше про аудиторію. Хто вони? Наскільки обізнані? Чого очікують? Чим цікавляться? Про що були попередні виступи? Конкретну ідею можна вселити в голову, тільки якщо голова готова до такої ідеї. Якщо ви збираєтеся виголосити промову про неймовірні можливості електронної економіки спільного споживання перед аудиторією лондонських таксистів, не забувайте, що Uber* зруйнував їхнє життя.

Найбільшу перешкоду для створення наскрізної теми можна почути у крику кожного мовця: *«Я маю так багато інформації і так мало часу!»*

Скільки разів ми це чули... Ліміт промови TED — 18 хвилин. (Чому 18? Це ідеальний час для того, щоб втримати увагу глядачів як у залі, так і в інтернеті, а також показати серйозність намірів. До того ж у вас достатньо часу, щоб сказати щось важливе). І все ж більшість спікерів звикли говорити довше за 30–40 хвилин. Вони навіть не уявляють, як можна повноцінно виступити за невеликий проміжок часу.

Коротка промова зовсім не означає коротку підготовку. Одного разу президента Вудро Вільсона запитали, як довго він готує промови. Той відповів:

«Це залежить від тривалості промови. Якщо це десятихвилинний виступ, то я готуюся аж два тижні; якщо промова на півгодини — це займе тиждень; якщо час необмежений, то мені не потрібна підготовка. Можу почати хоч зараз».

Це нагадало мені відомий вислів, який приписують десяткам великих філософів і письменників: *«Якби я мав більше часу, то написав би коротшого листа»*.

* Uber — американська компанія, що створила однойменний мобільний додаток для пошуку, виклику та оплати таксі або машин приватних водіїв. Через знижені тарифи цього сервісу таксисти багатьох країн втратили значну частину прибутку (прим. пер.).

Тож погодьтеся: створити сильну промову і вкластися в обмежений проміжок часу досить важко. Існують правильний і хибний способи це зробити.

Хибний спосіб

Хибний спосіб скоротити промову означає включити у виступ *всі* думки, які у вас є, просто якомога більше їх скоротити. Хоч як це дивно, у вас вийде такий сценарій. Ви зможете сказати кілька слів про кожен важливу для вас тему. Роботу завершено! Вам навіть може здаватися, наче усе це поєднано наскрізною темою, і у вашій промові є міцний фундамент. І ви доклали усіх зусиль, щоб втиснутися в такий короткий час.

Наскрізні теми не спрацюють з такою кількістю інформації. Ваше перескакування з теми на тему має фатальний наслідок: вони втраять силу. Ви маєте глибші знання і контекст промови, тому приклади здаються вам зрозумілими і присутніми. Непідготовлені глядачі можуть сприйняти ваші слова як нудні, сухі або поверхові.

Це просте рівняння. Багато інформації дорівнює незрозуміла інформація.

Щоб зацікавити аудиторію, треба витратити час щонайменше на дві речі.

- Покажіть, чому це важливо... Яке перед вами стоїть питання? Яку проблему намагаєтеся вирішити? Яким досвідом хочете поділитися?
- Підкріпіть кожен тезу життєвими прикладами, історіями чи фактами.

Саме так ваші ідеї відтворюються в головах інших. Проблема в тому, що відповідь на запитання «чому?» і безліч прикладів забирають чимало часу. І це залишає вам лише один вихід.

Правильний спосіб

Для ефективної промови зведіть список тем до тих, які можна поєднати єдиною наскрізною темою. В якомусь сенсі ви охопите менше інформації, але ваш вплив буде набагато більшим.

Письменник Річард Бах якось сказав: «Сила великої книги зосереджена у видаленому слові». Це стосується і промов. Секрет успішного виступу часто полягає у недомовленому. Менше дорівнює більше.

Багато спікерів TED погодилися, що така стратегія — ключ до правильного розуміння промови. Ось слова співачки й авторки пісень Аманди Палмер:

«Іноді его заганяє мене в пастку. Коли моя промова на TED йде як по маслу, одразу хочеться розказати більше. Ви знаєте, а ще я граю на піаніно! І прекрасно малюю! А ще пишу неймовірні тексти! У мене ж стільки талантів! Це мій шанс! Але ні. Ваша промова буде успішною тільки за умови, що ви засунете своє его куди подалі і будете лише кур'єром ідей. Якось я вечеряла з постійним гостем TED Ніколасом Негропonte і попросила його дати пораду щодо виступу. Він точно повторив слова мого буддійського духовного наставника: більше простору і менше слів».

Економіст Нік Маркс радить письменникам-початківцям: «Позбудьте своїх улюбленців. Ви маєте бути готові НЕ говорити про свої улюблені речі, які б так хотіли втиснути в промову. Але вони — не частина оповіді. Це складно, але важливо».

Одна з найпопулярніших спікерів TED Брене Браун також доклала неабияких зусиль, щоб вкластися в обмежений час. Вона рекомендує скористатися такою простою формулою: «Розпишіть свою промову. Потім уріжте її удвічі. Після того як ви оплакали смерть половини виступу, викиньте ще 50 %. Думки про те, що можна зробити за 18 хвилин, спокусливі, але я ставлю запитання по-іншому: «Що я можу викреслити, щоб втиснутися у 18 хвилин і не втратити змісту?»

Такий самий принцип працює з промовами будь-якого обсягу. Я наведу вам приклад з власного життя. Уявіть, що мені сказали представити себе за дві хвилини. Ось перший варіант:

«Хоча я британець, але народився у Пакистані — мій батько був місіонером і хірургом-офтальмологом, тому мої ранні роки пройшли в Індії та Афганістані. У тринадцять років мене відправили до школи-пансіону в Англії, а потім я вступив до Оксфорду на спеціальність «Філософія, політика та економіка». Кар'єру починав як журналіст місцевої газети в Уельсі, а згодом переїхав на Сейшели, де вів передачу на піратському радіо про світові новини.

Я повернувся до Британії в середині восьмидесятих і одразу закохався в комп'ютери, тому й започаткував низку журналів з цієї теми. Це був неймовірний досвід, і сім років моя компанія зростала. Я продав її, переїхав до США і почав з нуля.

Уже 2000 року мій бізнес зріс до 2000 підлеглих і 150 журналів і сайтів. Але економічна «бульбашка» луснула, і це майже знищило компанію. Та й кому потрібні журнали, якщо є інтернет? Наприкінці 2001-го я залишив цей бізнес.

На щастя, я вклав гроші у некомерційний фонд, а потім їх витратив на придбання TED — на той час щорічної конференції в Каліфорнії. Відтоді це стало пристрастю мого життя».

I другий варіант:

«Уявіть себе в гуртожитку Оксфордського університету 1977 року. Двері в кімнату відчиняються, і спершу вам здається, наче нікого нема...

Чекайте-но. У кутку, вп'явшись поглядом у стелю, хтось лежить на підлозі. Лежить так уже півтори години. Це я. Двадцятирічний я. Думаю. Напружено. Я намагаюся — будь ласка, не смійтеся! — вирішити проблему внутрішньої свободи. «Те складне питання, над яким понад два тисячоліття ламали голови філософи світу?» — питаєте ви. Так, це воно.

Якщо дивитися об'єктивно, цей хлопчина може здатися пихатим і соціально неактивним відлюдником в рожевих окулярах, який віддає перевагу ідеям, а не людям.

Мені ж здається, що я — мрійник. Мене завжди захоплювала сила ідей. І я певен, що цей внутрішній потяг допоміг мені пережити навчання в Індії та Англії, далеко від батьків-місіонерів, і дав наснагу збудувати власну медіакорпорацію. Саме цей мрійник так глибоко закохався у TED.

Нещодавно я задумався про революцію у публічних виступах та її наслідки...»

Тож який варіант описує мене краще? У першому, безперечно, більше фактів — це буквально моє життя в короткому викладі. Автобіографія за дві хвилини. Другий варіант зосереджений на конкретному періоді мого життя. І, коли я випробовую обидва варіанти, всі як один називають другий більш цікавим і містким.

Погодьтеся, ліміт часу неважливий — це може бути дві хвилини, вісімнадцять або ціла година. *Ви маєте охопити лише те, куди встигнете зануритися достатньо глибоко.* Тоді ваші слова звучатимуть переконливо.

І ось на цьому етапі вас врятує наскрізна тема. З її допомогою ви відфільтруєте усю непотрібну інформацію. Коли я проводив експеримент із біографією, то подумав: «*В який аспект мого життя варто зануритися глибше?*» Я зупинився на «мрійнику» і, викресливши інші періоди життя, зміг побудувати другу історію навколо навчання в Оксфорді. Якби я обрав «підприємця», «ботана» чи «душу світу», то зробив би інші правки.

Тож наскрізна тема потребує ідеї, яку можна ефективно розкрити у відведений час, а вже після цього розробити структуру, щоб кожен елемент промови відповідав цій ідеї.

Від наскрізної теми до структури

Зупинімося детальніше на структурі. Це важливо. Залежно від наскрізної теми промови мають будуватися за різними принципами. Можна почати із вступу до проблеми, проілюструвавши його влучним прикладом. Далі можна розглянути спроби розв'язати цю проблему і навести два приклади повного

провалу. Перейдіть до власного рішення, спираючись на нові незаперечні докази, і завершіть промову трьома можливими наслідками вашого відкриття.

Зобразіть структуру промови у вигляді дерева. Стовбур — це наскрізна тема, а вже від неї відходять гілки, кожна з яких розширює оповідь: ось той пагін внизу — як все починалося, два трохи вище — приклади невдач, ще один — ваше вирішення проблеми з новими доказами, а три у кроні — майбутні наслідки.

Ще одна можлива структура — ланцюг із п'яти аспектів, що стосуються вашої теми. Почніть і завершіть промову вашим поточним проектом. У цьому разі наскрізна тема буде схожа на петлю, яка поєднує п'ять різних етапів роботи.

На час написання цієї книжки сер Кен Робінсон був найпопулярнішим спікером TED. Якось він поділився зі мною, що всі його промови побудовані за простою схемою:

1. Вступ: окреслення змісту промови.
2. Контекст: чому ця тема важлива.
3. Основні поняття.
4. Практична цінність.
5. Висновок.

Він сказав: «Є вже давно відпрацьована схема для написання вдалого есе. Воно має відповідати на три запитання: «Що?», «І що?», «І що тепер?». Я намагаюся її дотримуватися».

Промови сера Кена успішні не лише завдяки простій структурі. Тому ні я, ані він не рекомендуємо використовувати цю ж схему абсолютно всім. Ви маєте знайти структуру, яка у відведений час найкраще розкриє вашу наскрізну тему і міцно поєднає всі елементи промови.

Важкі теми

Якщо ви взяли для промови важку тему, то поставтеся до наскрізної теми ще ретельніше. Жахи еміграції біженців. Спалах діабету. Гендерне насильство у Південній Америці. Більшість спікерів, що обирають такі теми, вважають за потрібне розширити знання аудиторії про причини лих. Структура таких промов проста: перелічити низку фактів на підтвердження жакливої ситуації і спонукати до дії. Так, іноді це дійсно ідеальна схема... щоб змусити ваших глядачів почуватися вкрай ніяково.

Проблема в тому, що після кількох таких промов аудиторія буде емоційно виснажена і почне відключатися. У глядачів просто закінчиться резерв співчуття. І якщо так трапиться саме перед вашим виступом, годі сподіватися на відгук.

Як це обійти? По-перше, сприймайте свою промову не як проблему, а як ідею.

Моя колишня колега Джун Коен окреслила цю відмінність так.

Виступи, ґрунтовані на питанні, звертаються до моралі. Виступи, ґрунтовані на ідеї, звертаються до зацікавлення.

Питання порушує проблему. Ідея пропонує її вирішення.

Питання волає: «Це просто жакливо!» Ідея стверджує: «Це справді цікаво!»

Набагато легше привернути увагу глядачів спробою розв'язати цікаву загадку, аніж благанням проявити співчуття. Перше виглядає як подарунок. Друге схоже на прохання.

Перевірка за списком

Під час розробки наскрізної теми для перевірки складіть простий список:

- Чи подобається мені ця тема?
- Чи цікава вона для глядачів?
- Що ці знання дадуть аудиторії?

- Моя промова — подарунок чи прохання?
- Моя інформація свіжа чи вже давно популярна серед інших мовців?
- Чи зможу я за відведений час повністю розкрити тему і навести приклади?
- Чи достатньо я знаю для того, щоб зробити промову вартою уваги?
- Чи сприймуть мене як достовірне джерело?
- Як можна описати мою промову 15 словами?
- Чи зацікавлять ці 15 слів глядачів?

Викладач сценічного мовлення Ебігейл Тенембаум рекомендує потренувати вашу наскрізну тему на потенційному слухачеві. «Читання вголос часто допомагає спікеру зрозуміти, що викладено чітко, чого не вистачає і як зробити промову яскравішою».

Авторка бестселерів Елізабет Гілберт також переконана, що корисно виголошувати промову для однієї людини.

Якось вона порадила мені: «Оберіть людину — конкретну людину з вашого оточення — і підготуйте промову, наче писали її тільки для цієї людини. Оберіть когось необізнаного у вашій сфері, але розумного, допитливого, зацікавленого і досвідченого — того, хто вам дійсно подобається. Це додасть вашій промові душевної теплоти. Обов'язково переконайтеся, що говорите лише до цієї людини, а не демографічної групи в цілому («...моя промова написана для людей від двадцяти двох до тридцяти восьми років, задіяних у сфері програмного забезпечення...»). Уявна група позбавлена людських якостей, і якщо ви звертатиметеся саме до неї, то втратите щирість. Вам не треба півроку навідуватися до обраної людини в гості, щоб потренувати виступ — їй навіть не треба знати про свою «обраність» і про ваш майбутній виступ. Просто знайдіть ідеального слухача і докладіть усіх зусиль, щоб ця промова гіпотетично зворушила, вразила, розважила або перевернула його світогляд».

Однак найголовніше, вважає Гілберт, — обрати глибоко важливу для вас тему. «Говоріть про те, що знаєте. Говоріть про те, що плакаєте в серці. Я хочу почути про найважливіше у вашому житті, а не довільну розповідь, яка стане хітом. Дайте мені пристрасть, яку виношували роками, а не якусь модну новинку — і повірте, я буду вражена».

Щойно ви закінчили працювати над наскрізною темою, можете переходити до її розширення. Існує багато способів розкрити ідею. У наступних п'яти розділах розглянемо п'ять ключових інструментів оратора:

- зв'язок;
- оповідь;
- пояснення;
- переконання;
- презентація.

Їх можна поєднувати і міняти місцями. Деякі використовують лише один інструмент, інші обирають кілька. Не так багато людей можуть поєднати усі п'ять (і зазвичай дотримуються вищевказаного порядку). Вказані методи абсолютно різні, тому варто розглянути кожен окремо.

ІНСТРУМЕНТИ ПРОМОВИ

5 Зв'язок

Станьте ближчим

Знання не можна просто запхати в мозок. Їх треба вкоренити. Однак перед тим, як відтворити ідею в чужій голові, ви маєте отримати на це дозвіл. Зазвичай люди неохоче дають доступ до своєї свідомості — найбільшої цінності людини. Вам треба знайти дієвий спосіб обійти цю пересторогу, і один з варіантів — показати, що ви теж людина.

Слухати промову і читати есе не одне й те саме. Річ не лише у словах. Річ у людині, котра виголошує ці слова.

Для реального впливу треба встановити зв'язок з аудиторією. У вас може бути блискуча промова з ясними як день прикладами і незаперечною логікою, але якщо ви не встановите зв'язку з глядачами, то все марно.

Навіть якщо вашу ідею більш-менш зрозуміють, вона просто загубиться десь в закамарках свідомості, щоб невдовзі безслідно щезнути.

Люди — не комп'ютери. Ми — винахідливі соціальні істоти. Ми вдосконалили зброю проти небезпечних знань, які захаращують нашу свідомість. Ця зброя — скепсис, недовіра, ворожість, нудьга і нерозуміння.

І, до речі, цей захист безцінний. Якщо ваша свідомість буде відкрита до всіх слів без винятку, життя швидко зруйнується. «Кава спричинює рак!», «Іноземці просто огидні!», «Купіть ці прекрасні кухонні ножі!», «Розважмося, крихітко...». Усе, що ми

бачимо і чуємо, попередньо перевіряється, а вже потім формується в повноцінну ідею.

Тож ваше завдання як спікера — роззброїти глядачів і встановити довірчий зв'язок, зробити так, щоб аудиторія була готова — чи навіть сама пропонувала — дати вам на кілька хвилин повний доступ до своєї свідомості.

Якщо ж військові метафори вам не до вподоби, давайте повернемося до метафори подорожі. Ви й справді подорожуєте зі своїми глядачами. Можливо, ви знайшли цікавий маршрут до неймовірного місця, але спершу треба переконати людей в його привабливості. Вийдіть до глядачів і схиліть їх на свій бік. Покажіть, що ви — провідник, якому можна довіритися. Інакше ви лише змарнуєте час.

Ми запевняємо спікерів, що в TED завжди тепла і привітна аудиторія. Проте існує велика різниця між тими, хто встановлює зв'язок, і тими, хто несвідомо викликає скепсис, нудьгу чи ворожість.

На щастя, існує безліч способів встановити цей важливий зв'язок із самого початку.

Я пропоную вам цілих п'ять.

Зоровий контакт із першої хвилини

Ми оцінюємо людину, тільки-но глянувши на неї. Друг чи ворог. Розумний чи дурний. Впевнений чи обережний. На чому ми ґрунтуємося? Усе дуже просто. Стиль одягу. Хода і постава. Вираз обличчя. Мова тіла. Уважність.

Добрий мовець одразу ж налагоджує зв'язок з аудиторією. Просто впевнено вийдіть на сцену, озирніться навколо, встановіть зоровий контакт з двома-трьома глядачами і усміхніться. Подивіться на перші хвилини промови Келлі МакГонігал про позитивні аспекти стресу. «Я маю зізнатися. [Зупинка, великий оберт, руки опускаються і легка усмішка.] Але спершу я хочу, щоб Ви зізналися мені. [Крок уперед.] Підніміть руки ті

[уважно дивиться на кожного із присутніх.], хто за останній час пережив невеликий стрес. Є хтось? [Загадкова усмішка, яка за кілька секунд перетворюється на голлівудську.] Зв'язок з аудиторією просто миттєвий.

Не всі з нас такі відкриті, розслаблені та привабливі, як Келлі. Але ми теж можемо встановити з глядачами зоровий контакт і трохи усміхнутися. Це дуже важливо. Індійський художник Рагава КК майстерно володіє цією навичкою, як і аргентинська поборниця демократії Піа Манчіні. Вони подивилися на вас кілька секунд — і ви на гачку.

Цьому є пояснення. Люди здатні читати по очах. Ми несвідомо ловимо кожен найменший порух очей співрозмовника, і цим не просто вгадуємо його емоції, а й оцінюємо на надійність (у цей час він робить з нами те саме).

Учені встановили, що взаємний погляд стимулює дзеркальну реакцію нейронів, які в буквальному сенсі всмоктують емоційний стан людини навпроти. Якщо мої очі світяться від щастя, ви теж усміхнетеся десь в душі. Трошки. Але це «трошки» важить. Якщо я нервуюся, це вас теж занепокоїть. Коли ми дивимося одне на одного, наше сприйняття синхронізується. А ступінь цієї синхронізації визначається переважно тим, наскільки ми довіряємо одне одному на інстинктивному рівні.

Який найкращий інструмент довіри? Правильно, усмішка. Природна, щира усмішка. (Люди легко розпізнають фальшиві посмішки й одразу ж відчують маніпуляцію. Рон Гутман якось виступив на TED з промовою про приховану силу усмішки. Це варто семи з половиною хвилин вашого часу).

Зоровий контакт, підсилений невимушеною теплою усмішкою — неймовірний прийом, який повністю змінює сприйняття промови. (На жаль, іноді весь позитивний ефект руйнується іншим прийомом — освітленням сцени. Деякі прожектори такі яскраві, що просто засліплюють спікера, і він не бачить глядачів. Обговоріть це питання з організаторами заходу задалегідь. Якщо на сцені ви не відчуваєте контакту,

то спокійно попросить увімкнути звичайне освітлення або приглушити прожектори).

Наша порада номер один для спікерів TED у день виступу — встановити зоровий контакт з глядачами. Будьте привітними. Будьте справжніми. Будьте собою. Тоді вам довіряться, вас любитимуть і розділятимуть ваші захоплення.

Коли ви сходите на сцену, думайте лише про одне — про щире бажання поділитися своєю пристрастю з людьми, які сидять на відстані простягнутої руки. Не кваптеся починати промову. Вийдіть на світло, оберіть кілька людей, погляньте їм в очі, злегка кивніть і усміхніться. Тепер ви готові.

Будьте вразливим

Один з найкращих способів роззброїти глядачів — показати свою вразливість. Такий самий ефект справить суворий ковбой, який зайде до таверни з розстебнутим плащем, демонструючи відсутність зброї. Усі спокійні.

Брене Браун виголосила на TEDx у Г'юстоні неймовірну промову про вразливість. Ось як вона почала:

«Кілька років тому мені зателефонувала організатор заходу, в якому я мала взяти участь: "Я не знаю, що написати про вас у листівці". "І в чому проблема?" — поцікавилась я. Вона відповіла: "Я бачила ваші виступи. Вас варто представити як дослідницю... Але якщо я зазначу в листівці, що ви дослідниця, ніхто не прийде — всі подумають, що ви нудна і нецікава"».

І ви вже закохані в цю жінку. За тією ж логікою: якщо ви нервуетесь, це може зіграти вам на руку. Глядачі одразу відчують ваш стан і... ні, вони не зневажатимуть вас, спокійно. Навпаки, почнуть підтримувати. Ми часто радимо спікерам, які не можуть опанувати себе, бути готовими визнати це просто на сцені. Якщо відчуваєте, що забракло повітря, зупиніться. Візьміть пляшку води, зробіть ковток і розкажіть, що відчуваєте.

«Заждіть-но... Я трохи нервуюся, еге ж? Спікер тимчасово недоступний, але ми працюємо над проблемою. Залишайтеся на лінії». Скоріш за все ви почувете щирі оплески, а глядачі вболіватимуть за вас всією душею.

Вразливість — сильний інструмент будь-якої промови. Один із найбільш вражаючих моментів на сцені TED ми спостерігали під час виступу нейрохірурга і автора бестселерів Шервіна Нуланда. Він щойно завершив розповідати про історію електрошокової терапії — методу лікування важких психічних розладів за допомогою електричного струму, який направляють у мозок пацієнта. Шервін був розумним і веселим: він зміг зробити так, щоб усім було цікаво і трохи страшно. Раптом він зупинився. «Навіщо я вам це розповідаю?» Шервін сказав, що хотів би поділитися тим, про що ніколи не говорив і не писав. У залі запала мертва тиша.

«Причина в тому... що близько тридцяти років тому два тривалих курси електрошокової терапії врятували мені життя». Він розповів про свою затьяжну депресію, яка так загострилася, що лікарі планували видалити частину мозку. Натомість вони вирішили спробувати останній варіант — електрошокову терапію. І врешті-решт після двадцяти сенсів це спрацювало.

Зробивши себе вразливим в очах аудиторії, він закінчив промову просто блискуче:

«Я завжди почувався шахраєм, адже мої читачі не знали того, що я щойно розповів. Тож одна з причин моєї сьогоднішньої промови досить егоїстична: я прийшов сюди, щоб звільнитися від важкого тягаря й зізнатися, що усі ці книги написані не цілком здоровою людиною. Однак важливо інше: більшості з вас ще не виповнилося тридцяти, але я певен, що майже всі ви — на порозі блискучої кар'єри. З вами може статися будь-що. Усе змінюється. Трапляються нещасні випадки. Іноді повертаються жахи дитинства. Ви можете зійти з колії... Але якщо я зміг знайти вихід, повірте, кожен з вас може знайти вихід, хай там що трапиться. А для старшого покоління, яке

пройшло крізь тяжкі часи і яке так само втратило все й почало з нуля, деякі з моїх слів будуть знайомими. Ви можете одужати. Ви можете звільнитися. Ви можете відродитися».

Цю промову має побачити кожен. Шервін Нуланд помер 2014 року, але його вразливість і натхнення досі живуть.

Сміливість бути вразливим — один із найвпливовіших інструментів оратора. Але, як і всі впливові речі, його треба використовувати обережно. Брене Браун бачила багато спікерів, що хибно зрозуміли її пораду. Якоюсь вона сказала мені: «Шаблонний або штучний вияв емоцій призводить до того, що глядачі відчують нещирість і ставляться вороже до вас і вашої промови. Вразливість — не надмірна відвертість. Рівняння просте: вразливість мінус рамки дозволеного не дорівнює вразливість. Ви можете казати що завгодно, щоб бути в центрі уваги. Наприклад, як довго намагалися завести машину без ключа. Але це не вразливість і не сприяє встановленню зв'язку. Кращий спосіб зрозуміти це — досягнути власні наміри. Ви проявляєте відвертість чи просто скаржитесь? Перше додасть вам впливовості, а друге просто вб'є в людях довіру».

Браун наполегливо рекомендує не ділитися особистими переживаннями, які ще болісні для вас. «Треба спочатку самими розібратися зі своїми почуттями, а потім уже ділитися. Ви готові розповісти про це лише тоді, коли ваше зцілення вже не залежить від реакції глядачів».

Щира вразливість — сильний прийом. Надмірна відвертість — ні. Якщо ви в цьому сумніваєтеся, спитайте у чесного друга.

Смішіть, але знайте міру

Буває складно зосередитися на промові, а гумор — чудовий спосіб підкорити аудиторію. Якщо Софі Скотт права, то одне із завдань сміху, вироблених у процесі еволюції, — створювати

соціальні зв'язки. Коли ви смієтесь одночасно з іншою людиною, то відчуваєте взаєморозуміння. Це просто неймовірний інструмент для встановлення зв'язку.

Для багатьох спікерів гумор став потужною зброєю. В останній день конференції сер Кен Робінсон виголосив промову про неспроможність школи сприяти дитячій творчості — у 2015 році перегляди відео перевалили за 35 мільйонів.

Він почав так: «Круто, правда ж? Попередні виступи просто вражають! Тому я краще піду». Глядачі засміялися... і цей сміх не припинявся до кінця промови. Він заволодів нами з першої секунди. Гумор ламає головний бар'єр на шляху до порозуміння — тож додайте трохи жартівливості на початку промови. Це тонко натякне глядачам: *«Приєднуйтеся, друзі! Подорож буде неймовірною»*.

Якщо глядачі сміються разом з вами, це означає, що ви їм подобаєтеся. А якщо ви подобаєтеся, люди охочіше сприймуть ваші слова. Сміх прориває уявну оборону і дає вам шанс на справжній діалог.

Є й інша перевага сміху на початку промови — це потужний сигнал про те, що зв'язок встановлено. Моніка Левінські якось розповіла, що перестала нервуватися під час виступу на TED, коли глядачі вибухнули сміхом. І це не тільки знак для спікера — це знак для всіх у залі. Сміх неначе промовляє: *«Тепер ми зі спікером як одне ціле»*. І глядачі стають уважнішими.

Дивовижно, але деякі досвідчені оратори приділяють встановленню зв'язку більшу частину своєї промови. Сер Кен Робінсон витратив майже 11 хвилин виступу на смішні історії про освіту — це зовсім не розвивало головної думки, але створило міцний зв'язок з глядачами. Ми думаємо: *«Це ж ТАК весело. Я навіть не уявляв, що освіта — така захоплива тема. Ви така приємна людина... Я пішов би з вами на край світу»*. І коли сер Кен нарешті став серйознішим і перейшов до основної думки про відсутність творчого підходу до навчання, ми вже як губка вбирали кожне слово.

Так само вчинив і Браян Стівенсон, який витратив чверть своєї промови про несправедливість на історію про те, як бабуся вмовила його ніколи не пити.

Кінцівка була такою веселою, що раптом ми відчули глибокий духовний зв'язок із цією людиною.

Увага! З користю витратити стільки часу на кумедні історії — талант, дарований не кожному. Але якщо у вас є хоч одна коротка розповідь, що викликає усмішку, це допоможе глядачам краще сприйняти решту промови.

Автор веселих науково-фантастичних книжок Роб Райд використав інший тип гумору — сатиру. Протягом усієї промови він був серйозний. Райд заявив, що провів тверезий аналіз «науки авторського права». Але вже за хвилину глядачі зрозуміли, що він просто потішається над абсурдністю законів, які вважають кожну нелегально завантажену пісню крадіжкою на 150 тисяч доларів. Поодинокі смішки в залі швидко переросли у загальний регіт.

Однак це не завжди спрацьовує. Кілька років тому один зі спікерів TED чомусь подумав, що буде весело розповісти кілька незручних історій про свою колишню дружину. Можливо, кілька його друзів у залі й усміхнулися, але інші відчули відразу. Інший спікер намагався пародіювати акцент автора кожної цитати в його промові. Може, його родичі й вважали це милим, але на сцені це виглядало зовсім недоречно. (Якщо у вас нема хисту, краще уникайте будь-яких акцентів, окрім власного!)

Тридцять років тому промови рясніли жартами про стать, расу чи інвалідність. Не опускайтеся до цього! Часи змінилися.

Гумор — складне мистецтво, яким володіє не кожен. Краще зовсім не жартувати, ніж жартувати недолуго. Перший-ліпший анекдот з інтернету матиме зовсім не той ефект, на який ви сподівалися. По суті, всі анекдоти вважаються банальними, незграбними чи прямолінійними. Ви ж маєте шукати веселих, але правдивих історій, які стосуються вашої теми, або кумедного поєднання слів.

Справжній жартівник нашої команди — це Том Ріеллі, куратор програми TED Fellows*. Щороку він підсумовує конференцію своїм виступом — і жоден спікер не уникне його дошкульних зауважень. Ось його порада:

1. Розкажіть жарт на тему вашого виступу, але зробіть це природно. Кращий гумор спирається на події з життя та їх навмисне перебільшення чи власну інтерпретацію.
2. Зробіть кумедне зауваження, якщо ви заплуталися у словах, зламалася апаратура чи не працює пульт. Усі через це проходили, тож глядачі вмиль відчують до вас симпатію.
3. Зробіть жартівливу презентацію. Також можна створити комічний ефект, якщо ваші слова не відповідають тому, що зображено на слайдах. Варіантів пожартувати безліч.
4. Використовуйте сатиру — говоріть протилежне тому, що думаєте, а потім розкрийте свій задум. Однак з цим прийомом треба бути обережним.
5. Час має вирішальне значення. Якщо глядачі сміються, дайте їм лише хвилику, щоб заспокоїтися. Зупиніться лише на кілька секунд. Це досить важко, але надто довга затримка виглядатиме як виманювання оплесків.
6. Дуже важливо: якщо ви не смішний, не намагайтеся таким бути. Спробуйте жартувати в колі сім'ї, друзів або навіть колег. Вони засміялися? Якщо ні, змініть жарт або не використовуйте його зовсім.

Ризиковані моменти (навіть для тих, у кого природне почуття гумору):

* TED Fellows — програма друзів TED, яких обирають за їх досягнення, твердість характеру і новаторський підхід до вирішення складних світових проблем. Друзів запрошують на конференцію TED, де вони зустрічаються, обмінюються ідеями і виголошують власну промову (*прим. пер.*).

1. Вульгарні жарти і груба лексика: Ні. Це не Comedy Club.
2. Частівки чи інші, здавалося б, веселі віршики.
3. Гра слів.
4. Сарказм.
5. Затягнуті жарти.
6. Будь-які жарти на тему релігії, національності, статі чи політики. Так можуть жартувати лише члени вищевказаних спільнот, «чужинці» — ніколи.

Усе це може спрацювати за належних обставин, але шанси образити когось чи викликати хвилю гніву занадто високі. Якщо це трапилось, ще раз прихильності глядачів ви не завоюєте.

Якщо ви плануєте регулярно виступати на сцені, знайдіть той тип гумору, в якому ви майстер. А не вийде — не засмучуйтеся. Це талант не для всіх. Існує безліч інших способів встановити зв'язок з аудиторією.

Вгамуйте его

Як можна довіритися самовпевненій людині? Ніщо так не руйнує шанси на успіх, як спікер-хвалько. І якщо ви зарекомендували себе таким чином... стережіться.

Я добре пам'ятаю промову TED, яка починалася словами: «До того, як я став живою легендою...» Уже тоді було зрозуміло, що нічим добрим це не скінчиться. Спікер був усе ще під впливом нещодавнього комерційного успіху і явно збирався розповісти про це докладно. Вперше на моїй пам'яті промову зустріли свистом. Свистом! Навіть якщо ви справжній геній, видатний спортсмен чи безстрашний лідер, нехай глядачі зрозуміють це самі.

Спікер TED Салман Хан вдало висловився на цю тему:

«Будьте собою. Промови, в яких ви видаєте себе за іншого, найгірші. Якщо ви дурний, будьте дурним. Якщо ви емоційний, будьте емоційним. Єдиний виняток — це якщо ви пихатий і самозакоханий. Тоді так, краще прикиньтесь кимось іншим».

Деякі спікери використовують гумор, щоб посміятися із себе.

Коли Ден Пінк, визнаний оратор з більш як 10 мільйонами переглядів промови про мотивацію, вийшов на сцену, він виглядав надто самовпевнено і говорив надто гучно. Але через кілька фраз ми всі були у нього в кишені. Ось ці слова:

«Я маю вам зізнатися: близько двадцяти років тому я зробив те, про що досі жалкую, чим зовсім не пишаюся і що хотів би, з різних причин, сховати від усіх. Але зараз я відчуваю, що маю про це розповісти. Десь наприкінці 1980-х через юнацьку необачність... я почав вчитися на юриста».

Неперевершено. Тепер усі в захваті. Самоприниження в умілих руках — чудова річ. Тоні Блер майстерно володіє цим прийомом і використовує його, щоб повернути потенційно ворожу аудиторію. Одного разу, ще до призначення прем'єр-міністром Великої Британії, він почав промову з того, що наперед вибачився, адже наступна історія могла поставити під сумнів його компетентність як урядовця. Він розповів про свій візит до Нідерландів, де під час обіду з чиновниками зустрів ошатну жінку за п'ятдесят. Вона спитала, хто він.

— Тоні Блер.

— І чим ви займаєтеся?

— Я лідер лейбористської партії Великої Британії.

Тоді він запитав, хто вона.

— Беатрікс.

— І чим ви займаєтеся?

[Незручна пауза.]

— Я королева Нідерландів.

Інший спікер міг просто похвалитися тим, що вечеряв із самою королевою — і одразу втратив би всю аудиторію. Але, навмисно принизивши себе, Тоні Блер викликав сміх, прихильність і довіру.

Его проявляється в дрібницях, які може не помітити спікер, що звик бути в центрі уваги:

- згадка гучних імен;
- історії лише з метою похвалитися;
- хизування власними досягненнями чи успіхами компанії;
- більше слів про себе, ніж про корисні ідеї.

Раджу вам повернутися до початку і згадати, що мета вашої промови — подарувати ідею, а не показати себе. Але ви все одно можете випустити цей момент. Важко дивитися на себе збоку. Тому кожному лідеру потрібна людина, яка прямо вкаже на недоліки. Хтось, готовий засмутити чи образити, коли це потрібно. Якщо ви пишаєтеся своїми досягненнями, спробуйте прочитати промову довірених особі, яка не побоїться сказати: «У цілому дуже круто... але серйозно? Щось забагато слів про себе».

Розкажіть історію

Вміння розповідати історії є таким важливим, що йому присвячено весь наступний розділ, однак головне завдання історії — встановити зв'язок з глядачами.

Ми з пелюшок любимо історії. Вони миттєво викликають інтерес, співчуття, вони хвилюють та збуджують. Вони можуть стати блискучим тлом промови і змушують людей перейнятися темою.

Переконливі історії можна вводити на будь-якому етапі промови. Це добрий спосіб почати виступ, добрий приклад для основної частини і добрий прийом для підсумкових слів (хоча останнє трапляється не так часто).

Ернесто Сіроллі мав на меті розказати про вдосконалення підходу до волонтерства в Африці. Якщо ви обрали таку складну тему, краще створити зв'язок з аудиторією вже з перших слів. І ось як йому це вдалося.

«Наш перший проект полягав у тому, що ми, італійці, вирішили навчити жителів Замбії вирощувати їжу. Тож ми приїхали зі своїм італійським насінням до південної Замбії, зупинилися

в неймовірній низині біля річки Замбезі і показали місцевим, як вирощувати італійські помідори та цукіні... Але їм було зовсім не цікаво. Ми були вражені тим, що місцеві жителі нічого не вирощують на такому родючому ґрунті. Однак замість питань про те, чому так сталося, ми просто сказали: “Слава Богу, ми якраз вчасно, щоб врятувати народ Замбії від голоду”. Усе в Африці росло як з води. Ми не могли повірити, що отримали такі чудові помідори. “Дивіться, це ж так легко!” — кричали ми замбійцям. Але коли помідори дозріли, буквально за ніч майже двісті бегемотів вилізли з річки і все з’їли. Ми не повірили своїм очам: “О Господи, бегемоти?!” А замбійці відповіли: “Ось тому ми не розвиваємо сільського господарства”».

Якщо ви зможете поєднати гумор, самоприниження та історію з життя, то початок виступу буде просто блискучим.

Найкраще працюють розповіді з власного життя або життя ваших близьких. Щиро розказана історія про невдачу, незручний момент, лихо, небезпеку або нещастя перетворять поведінку зацікавленість глядачів на глибокий інтерес. Вони почнуть розділяти ваші емоції. Переживати за вас. Любити вас. Але будьте обережні. Аудиторія може сприйняти деякі історії як хвастощі або гру на емоціях.

Якщо ви пояснюєте, як дивовижно перетворили проблему на миттєвий успіх, пам’ятайте про контакт із глядачами. За його відсутності ви просто відвернете від себе людей. Якщо наприкінці промови ви дістаєте з кишені фото старшого сина і кажете, що в нього діагностували невиліковну хворобу, і ця промова була для нього, то глядачі радше відчують ніяковість, аніж співчуття.

Головний принцип: будьте щирими. Чи щира ваша історія? Є гарний тест: уявіть, що ви розповідаєте її в компанії давніх друзів і як розповідаєте. Друзі, як і аудиторія, прекрасні детектори брехні. Будьте справжніми — і ви уникнете помилок.

Ця настанова стосується всього розділу про налагодження зв’язку з аудиторією. Іноді я описував ці поради як інструменти

або техніки, але не треба їх так сприймати. Вони мають бути частиною вашого щирого бажання встановити контакт. Ви — людина. Глядачі теж люди. Сприймайте їх як друзів. Будьте ближчими.

Ох, ця політика

Я не можу закінчити цей розділ, не поскаржившись на найпершого вбивцю зв'язку з людьми — стадне мислення. Якщо публіка, що належить до однієї політичної, релігійної чи національної спільноти, гуртом відкинула ваші ідеї, то вона, м'яко кажучи, проблемна.

Чи розлютила вас згадка про Тоні Блера? Він був при владі багато років і підтримував війну в Іраку, тому саме його ім'я викликає в деякого приступ ненависті. Для них цей приклад буде недоречним, і мети, з якою я ввів його в книгу, не буде досягнуто.

Усе через політику. Або релігію. Деякі погляди так вкоренилися у нас в голові, що будь-яка загроза для них у словах спікера переводить людину в інший режим. Замість того, щоб слухати, глядач замикається і тихо закипає.

Це справді велика проблема. Одна з найважливіших промов за останній час належить Елу Гору, який 2005 року порушив тему глобального потепління. Згодом його виступ навіть став основою документального фільму «Незручна правда». Ел ефективно використав усі можливі ораторські техніки: переконливі ілюстрації, логіку, красномовство, гумор, палке обстоювання аргументів, руйнівну критику протилежних поглядів і навіть зворушливу історію про свою доньку. Цим виступом на закритій сесії TED він глибоко вплинув на життя багатьох учасників, навіть змусивши деяких кинути роботу і повністю присвятити себе питанням клімату на планеті.

Проте існувала одна проблема. Ел Гор був політиком у країні, чітко розділеній на партійні табори. Наші політичні переконання зводять неприступні бар'єри від будь-якої ворожої

пропаганди. Половина країни відчула ще міцніший зв'язок з Гором, позитивно сприйняла «Незручну правду» і назавжди змінила своє світобачення. Інша половина взагалі відмовилася від контакту. Вони просто сприймали його на сцені саме як політика, а тому й не вірили жодному слову. Через десяток років проблема клімату стала як ніколи політизованою. Сумно, але справа науки перетворилася на перевірку політичної прихильності. (Усе відбулося б з точністю навпаки, якби глобальними питаннями займалися Дік Чейні чи Карл Роув*).

Руйнівна сила наших політичних (і релігійних) поглядів — справжня трагедія сучасного світу. Коли люди не готові слухати, то діалогу не відбудеться.

Якщо ви хочете заслужити прихильність людей, які категорично не згодні з вами, поставте себе на їхнє місце. Не вживайте слів, які могли б викликати колективне несприйняття. Подивіться на світ їхніми очима. І використовуйте кожен метод, описаний в цьому розділі, щоб встановити зв'язок на основі вашої спільної якості — людяності.

На щастя, більшість виступів проходить серед привітних глядачів. Будьте готові йти з ними на контакт, і тоді ваша промова буде справді успішною.

* Дік Чейні і Карл Роув — американські політики, які належать до республіканської партії, тоді як Ел Гор — представник партії демократів (*прим. пер.*).

6 Оповідь

Непереборна привабливість історій

Історії зробили з нас тих, хто ми є зараз. Буквально. Археологічні і антропологічні знахідки слугують переконливими доказами того, що людське мислення розвивалося разом з умінням розповідати історії.

Близько мільйона років тому наші далекі предки навчилися розпалювати багаття, і це глибоко позначилося на їхньому розвитку. Тепло. Захист від хижаків. Приготування їжі, що вплинуло на збільшення розміру мозку. Але було ще щось.

Багаття стало новим магнітом для людей. Його тепло і мерехтіння об'єднувало їх уночі. І це відбувалося у кожній давній культурі мисливців-збирачів останні триста тисяч років.

І що вони робили? Припускають, що в багатьох народів одна з форм соціальної взаємодії взяла гору. І це розповідання історій.

Антрополог Поллі Віснер витратила 40 років свого життя на дослідження кочових народів, а 2014-го опублікувала розвідку, в якій описала величезну різницю між денними і нічними зібраннями. Денна бесіда, навіть якщо група людей була велика, оберталася навколо господарських питань і пліток. Уночі настрої змінювався на більш невимушений. Люди могли співати, танцювати, виконувати ритуали, але зазвичай розповідали історії. Історії, які наближали далекі краї до вогнища і сердець слухачів. Історії людей живих і мертвих. Присутніх і відсутніх. Історії, які вселяли радість, напругу чи жах. Історії чоловіків.

Історії жінок. Зазвичай мовцями були старійшини, часто навіть старі сліпці, яких глибоко шанували за дар оповіді.

Професор Вісснер зазначила, що ці історії відігравали визначальну роль у розширенні людських можливостей уявляти, мріяти і розуміти думки інших. Розповіді давали людям змогу вивчати широкі соціальні зв'язки і створювати уявні спільноти далеко за межами місцевих груп. Добрі оповідачі отримували привілейоване становище у спільноті, а добрі слухачі — безцінні знання. (Наприклад, уважний слухач міг навчитися уникати небезпечних пригод, про які йшлося у розповіді). Тому навички розповідати і слухати еволюціонували разом із людською свідомістю.

Тож річ не в тому, що ми просто полюбаємо історії. Можливо, саме вони вплинули на те, як наш мозок сприймає і продукує інформацію.

Історії й досі мають неймовірну силу — подивіться лише на багатомільярдні книжкову, телевізійну та кіноіндустрію.

Тому не дивно, що безліч успішних промов прямо пов'язані з історіями. На відміну від складних пояснень чи заплутаних аргументів, історії зрозумілі кожному. Їх лінійна структура сприяє чіткому і поступовому розвитку думки, тому ви здійснюєте подорож разом із мовцем, крок за кроком. Людський мозок навчився це робити ще відтоді, як наші предки збиралися ввечері коло багаття.

В історіях природно те, що ви переймаєтеся переживаннями героїв, занурюючись в їхні думки та емоції. Ви навіть фізично відчуваєте це на собі: якщо вони збуджені, схвильовані або веселі — ви теж переживаєте такі самі емоції. Тепер ви не байдужі до історії. Ваша увага прикута до оповідача.

З яких же елементів складається гарна історія? Існує класична формула: головний герой має певну мету, але зустрічає на своєму шляху перепону. Він намагається обійти її, що веде до кульмінації, а згодом розв'язки. (Можна додати певні відступи й несподівані повороти сюжету).

Коли виголошуєте історію на сцені, не забудьте про чотири ключових принципи.

- Розповідайте про героя, якому ваші глядачі зможуть співчувати.
- Створюйте напруженість за рахунок цікавості, інтриги або реальної небезпеки.
- Використовуйте оптимальну кількість деталей. Недостатньо деталей — розповідь недопрацьована. Забагато деталей — нудна.
- Наприкінці зробіть правильний висновок. Він може бути веселим, зворушливим чи відвертим.

Звісно, це лише загальні поради — до кожної історії має бути свій підхід, особливо якщо це історія з власного життя. Ми часто перевантажуємо розповіді деталями, які важливі для нас, але зовсім не цікаві глядачам. Або, що навіть гірше, забуваємо навести контекст, й історія втрачає весь сенс.

Ось приклад чудової розповіді:

«Коли мені було вісім років, тато взяв мене на рибалку. Ми рибалили в крихітному човні за вісім кілометрів від берега, і тут налетів сильний шторм. Тато натягнув на мене рятувальний жилет і прошепотів: “Ти довіряєш мені, сину?” Я кивнув... і він викинув мене за борт. [Пауза.] Я не жартую. Прямісінько у воду! Я пірнув і одразу ж виплив на поверхню, хапаючи ротом повітря. Вода була просто крижана. Хвилі — страшні, навіть жакливі. А потім батько пірнув за мною. Ми з жахом дивилися, як наш маленький човник перевернувся і потонув. Але батько міцно тримав мене і запевняв, що все буде добре. Через 15 хвилин за нами прилетіла берегова охорона. Як виявилось, батько знав, що човен був пошкоджений і міг затонути, тому повідомив рятувникам наші точні координати. Він вирішив, що краще викинути мене у відкрите море, ніж потрапити у пастку, коли човен перекинеться. Саме тоді я дізнався справжнє значення слова “довіра”».

А ось як не треба розповідати цю історію:

«Я навчився довіри від батька, коли мені було вісім років і ми, під час вилову скумбрії, потрапили у шторм. Ми навіть не спіймали жодної рибини до початку шторму. Батько знав, що човен потоне, тому що це був надувний човен марки “Сатурн” — доволі міцний, але колись він був пошкоджений, і тому тато припускав, що це може трапитися знову. У будь-якому разі шторм був надто сильним, а надувний човен уже почав протікати. Тому батько подзвонив у рятувальну службу берегової охорони, яка тоді працювала в режимі 24/7 (тепер їхній розклад змінився). Він повідомив наші координати, щоб не потрапити у пастку під перевернутим човном, надягнув на мене рятувальний жилет, викинув у воду, а потім стрибнув і сам. Майже п’ятнадцять хвилин ми чекали на рятувальників, тоді з’явився гелікоптер (здається, це був двомоторний гелікоптер HH-60J Jayhawk фірми “Сікорський”), і нас врятували».

У першій історії ви щиро переживаєте за головного героя, що перебуває у напруженій ситуації. Напруженість зберігається до самої розв’язки.

Друга історія — повна каша. Інтрига руйнується викриттям намірів батька ще на початку. Спікер не розкриває справжніх переживань головного героя. Надто багато зайвих деталей, причому важливі деталі (наприклад, величезні хвилі) випущені. І, що гірше, втрачена ключова фраза: «Ти довіряєш мені, сину?» Якщо збираєтеся розповісти історію, подумайте, для чого ви її розповідаєте. Викиньте усі непотрібні для розкриття головної думки деталі, але залиште достатньо подробиць, щоб ваша розповідь була яскравою.

Деякі великі промови побудовані лише навколо однієї історії. Така структура має істотні переваги:

- В оповіді є наскрізна тема (це сюжет історії).
- Переконлива історія здатна викликати потужний відгук аудиторії.

- Якщо ця історія про вас, глядачі будуть співпереживати вам і вашим ідеям.
- Завдяки лінійній структурі історію нескладно запам'ятати, адже мозку досить легко згадувати події, які йдуть одна за одною.

Багато спікерів використовують публічний виступ як нагоду поділитися своєю історією. Це найлегший спосіб підготувати промову, а також — значна перевага. Адже ви *знаєте* свою історію. Знаєте набагато краще, ніж будь-хто з глядачів.

Якщо ви маєте про що розповісти, і до того ж ця розповідь струнка й послідовна, успіх майже гарантований.

Але й тут є підводне каміння. Пам'ятайте: ваша мета — віддавати. Іноді це не під силу особистим історіям. Вони можуть розважити, заінтригувати або потішити самого промовця, однак не обов'язково дають аудиторії щось варте уваги: особистий досвід, корисну інформацію, альтернативний погляд, надію.

Це дуже сумно, але найперша причина, через яку ми відмовляємо в участі у TED — відсутність стрункої ідеї за наявності цікавих історій. Це розбиває нам серце, адже спікери зазвичай чудові й досвідчені люди. Але без об'єднавчої думки їхній виступ — втрачена нагода.

Ключ до успіху — творча переробка вашої життєвої подорожі. Усі важливі аспекти треба пов'язати таким чином, щоб глядачі зрозуміли сенс історії. Без цього, незважаючи на ваш блискучий досвід, промова здаватиметься сумбурною й егоцентричною. Але якщо ваша розповідь містить важливі життєві узагальнення, скромна і відверта, ми з радістю приєднаємося до вашої подорожі.

Існує один незаперечний принцип, якого слід дотримуватися, розповідаючи свою історію — *чесність*. Це очевидно, але, на жаль, дехто вдається до перебільшень чи навіть вигадок. Історії мають величезний вплив, а тому спікери, які хочуть проявити себе чи свою організацію якнайкраще, іноді перетинають межу

під назвою «правда». Це найпростіший спосіб зруйнувати свою репутацію. Ваш виступ можуть дивитися тисячі людей. Варто лише одному зауважити, що тут щось не те — і ви в халепі. Брехня не варта ризику.

Правдива історія разом із бажанням використати її на благо інших — неймовірний подарунок глядачам.

Якось психолог Елеанор Лонгден захотіла поділитися зі світом своєю історією. Студенткою вона почала чути голоси, після чого їй діагностували шизофренію, помістили в психіатричну лікарню і майже довели до самогубства. Історія цікава сама по собі, але Елеанор будує її таким чином, що погляди і реакція глядачів на шизофренію і психічні хвороби змінюються в кращій бік. Ось кінцева частина її виступу:

«Немає більшої честі, ніж допомогти зціленню іншого: бути поряд, простягнути руку, розділити тягар чужого страждання і дати надію на одужання. А тим, хто пережив біль і відчай, необов'язково жити лише спогадами про пережиту травму. Ми унікальні. Ми незамінні. Наш внутрішній світ не можна колонізувати, підкорити або забрати. Світло ніколи не згасне».

Дослідник Бен Сандерс згодився взяти участь в експедиції до Південного полюсу, яка майже коштувала йому життя. Він — яскравий оповідач, для ілюстрації подій використовує цікаві фото. Наприкінці промови ми, як завжди, очікували типових для мандрівників настанов на зразок «наберіться хоробрості і пізнайте себе в життєвих викликах». Але Бен здивував нас. Він розказав про тяжкі миті, пережиті під час походу, і заявив, що сама подорож була більш захоплива, ніж омріяний роками її кінцевий пункт.

Висновок? Не плануйте щастя заздалегідь.

«Якщо ми не відчуваємо сенсу тут і зараз, у наших подорожах, у внутрішньому безладі і прагненнях, у наших недовиконаних і відкладених справах — тоді ми ніколи його не відчуємо».

Письменник Ендрю Соломон розказав про знуцання над ним у дитинстві (ще до того, як публічно зізнався у нетрадиційній орієнтації), перетворивши цю історію на хвилюючий нарис про самовизначення, з якого кожен може винести для себе урок.

«Завжди є хтось, хто прагне відібрати нашу людяність, і завжди є історії, які повернуть її. Якщо ми живемо відкрито, то переможемо ненависть і зробимо життя повнішим».

Визнання важливості дитячої творчості у кумедній промові сера Кена Робінсона теж пов'язане з історією. Він розповів, як у 1930-х до одного лікаря привели маленьку дівчинку, котра погано вчилася, але дуже хотіла танцювати. Замість лікування він порадив її матері відправити малу до школи танців. Цю дівчинку звали Джилліан Лінн — згодом вона стала всесвітньовідомим хореографом мюзиклів Ендрю Ллойда Веббера. Ця історія, розказана в неповторному стилі сера Кена — чудова демонстрація ризиків і потенціалу творчості у школах, а також можливості, коли веселощі перетворюються на натхнення.

Сила притчі

Деякі історії старанно перетворюють на метафори, і для них є прекрасне слово «притча».

Традиційно притча — це історія, яка містить моральну чи духовну настанову. Вже багато століть цим інструментом вміло користуються проповідники й інші церковні діячі. Погодьтеся, що історії про Ісуса змінили світогляди більшої кількості людей, ніж промова сера Кена. Але ми розширимо значення слова «притча» до будь-якої історії, яка містить сильну метафору.

Професор права Лоуренс Лессіг чудово володіє мистецтвом розповідати притчі. Він прийшов на TED у 2013 році, щоб заявити про політичну систему в Америці як про невиправно корумповану. Він попросив нас уявити країну Лестерландію, в якій могли голосувати лише люди на ім'я Лестер. Безглуздість такої

ситуації очевидна. Але виявилось, що кількість Лестерів у США дорівнює кількості важливих політичних спонсорів, які загалом формують пріоритети членів Конгресу. Тож фактично для країни важать погляди тільки цих спонсорів. За цією притчею, усі ми живемо в Лестерландії.

Письменник Малкольм Гладвелл теж спеціалізується на притчах: їх привабливість засвідчують неймовірні тиражі його книжок і мільйони переглядів виступів. Його найпопулярніша промова, вірите чи ні, — про розробку нових видів соусів для спагеті. Але ця тема використовується як притча про людей, яким подобаються різні речі і які часто не можуть виразити це словами, поки ви не задасте правильне запитання.

Найкраще в цих промовах те, як вони допомагають зрозуміти сенс історії. Ви не хочете ображати глядачів, нав'язуючи готові висновки, до яких вони мають дійти самостійно.

Але ви хочете бути певним, що сказали достатньо, аби аудиторія змогла помножити два на два. І тут вам знадобляться знання про ваших глядачів.

Притча точно спрацює серед людей, які вже обізнані у вашій темі, але для більш загальної аудиторії знадобляться кращі глумачення. Перевірте свій текст на людині, яка вже знає аудиторію — переконайтеся, що вона зрозуміла сенс історії, а ви діяли тактовно.

Із притчею пов'язані й інші ризики. Іноді метафоричні образи не прояснюють ситуації, а навпаки — вводять глядачів в оману. Або ви можете витратити на розповідь стільки часу, що зовсім забудете про висновки. Однак в умілих руках притча може одночасно розважати, інформувати і надихати.

В історій є й інша сильна функція — роз'яснення. У цьому разі вони слугують радше не центром промови, а її доповненням. Зазвичай історії вводяться в текст у формі коротких відступів, мета яких проілюструвати чи підсилити ідею. Розглянемо цю особливість оповіді детальніше в наступному розділі.

І пам'ятайте: історії глибоко впливають на кожного з нас. Перетворивши промову на оповідь або кілька зв'язних оповідей, ви можете істотно зміцнити свій зв'язок із глядачем. Але, будь ласка, вкладайте в історії сенс.

7 Пояснення

Як роз'яснити складні поняття

Гарвардський психолог Ден Гілберт завітав на TED із непростим завданням: за час короткої промови пояснити, що таке «синтезована радість» і чому вона змушує нас робити абсолютно неправильні передбачення майбутнього.

Подивіться, як це йому вдалося. Ден почав так:

«Якщо у вас лише 21 хвилина на промову, два мільйони років здаються досить довгими».

Спікер заходить здалеку, однак перша фраза вже інтригує.

«Але для еволюції два мільйони років — це ніщо. Хоча за цей час людський мозок встиг збільшитися втричі: півкіло мозку нашого спільного пращура — людини умілої — перетворилося на півтора кілограма м'ясного рулету, що застряг у нас між вухами. То що ж такого у великому мозку, яким природа так прагнула нас нагородити?»

Ви відчуваєте цей ледь помітний спалах допитливості? Це лише перший крок до успішного пояснення. Якщо наш мозок заінтригувати, він відкриється, адже *прагне* нових ідей.

А Гілберт тим часом продовжує дражнити:

«Виявляється, якщо мозок виріс втричі, він не просто став втричі більший — в ньому з'явилися нові структури. І одна з головних причин його росту — поява нової частини, яка

називається... префронтальна кора. Тож як її робота може виправдати капітальний ремонт людського черепа за мить в масштабах еволюції?»

Підігриваючи цікавість, Гілберт почав копати глибше, щоб пояснити перше незрозуміле поняття *префронтальна кора*.

«Одна з найважливіших функцій префронтальної кори — симуляція досвіду. Пілоти тренуються на симуляторах польоту, щоб не зробити помилок у небі. Людина ж чудово пристосувалася: вона може переживати досвід, якого ніколи не мала в реальному житті. Штука в тому, що ніхто з наших предків, а тим більше з тварин, цього не вмів. Дивовижне пристосування, яке стоїть на одному щаблі з появою великих пальців на руках, прямоходінням і мовою. Саме ці зміни переселили людство з тропічних дерев до торгових центрів».

Разом з неперевершеним гумором ми увібрали в себе нове класне поняття — *симулятор досвіду*. Це — основа промови, яку нам люб'язно роз'яснили за допомогою простої метафори симулятора польоту. Останнє поняття нам знайоме, а тому уявити симулятор досвіду буде нескладно. Але чи можна пояснити його ще детальніше за допомогою прикладу? Звісно ж!

«У Ben & Jerry's^{*} нема морозива зі смаком цибулі та печінки не тому, що колись вони його зробили, спробували і подумали: “Фу, яка гидота!” А тому що ви, не підводячись з дивана, можете симулювати цей смак і сказати “фу” ще до того, як приготуєте морозиво».

Лише один приклад симулятора досвіду в дії — і ви все зрозуміли. Але далі промова завершила в несподіваний бік.

«Давайте глянемо, як працюють ваші симулятори — просто невеличка діагностика перед продовженням промови. Я запропоную вам два різних варіанти майбутнього. Ваше

* Ben & Jerry's — популярна в Америці марка морозива, замороженого йогурту, сорбету і продуктів на основі морозива (*прим. пер.*).

завдання: симулюйте їх і скажіть, який кращий. Перший — виграти в лотерею. Другий — стати паралітиком».

Аудиторія сміється, але трохи нервово. Цікаво, що ж буде далі. А далі — неймовірний сюжетний поворот. За даними Гілберта, через рік після виграшу в лотерею або паралічу тіла обидві групи людей *однаково щасливі*. Що?! Тут щось не так. Це нове класне поняття симулятора досвіду завело вас в зовсім неочікуваний бік. Вражаючий бік. Це ж якась нісенітниця. Ви відчуваєте прогалину в знаннях, і ваш мозок намагається її заповнити. І тут Гілберт веде далі, пропонуючи нове поняття.

«Дослідження нашої лабораторії... виявили дещо вражаюче. Те, що ми називаємо “упередженою оцінкою наслідків”, яка призводить до некоректної роботи симулятора... і змушує нас повірити, що різні наслідки різняться ще більше, ніж насправді».

Завдяки зрозумілій назві «*упереджена оцінка наслідків*» завіса таємниці трохи піднімається. Але наша цікавість просто на межі. Ми все ще намагаємося заповнити прогалину в знаннях. Невже ми настільки помиляємося у передбаченнях майбутнього щастя? А Гілберт тільки підігріває нашу цікавість, нарешті вводячи головне поняття.

«Практичні й лабораторні дослідження засвідчують, що виграш чи поразка на виборах, спалах чи втрата кохання, просування вгору чи вниз кар’єрними сходами, успіх чи невдача на екзаменах насправді мають набагато менше значення, вплив і тривалість, ніж ми очікуємо. Мене це збило з пантелику, але нещодавні дослідження довели: важливі життєві травми, які сталися більш ніж три місяці тому (за деякими винятками), не мають жодного впливу на наше щастя.

Чому? Тому що щастя можна синтезувати!... Люди мають своєрідну психологічну імунну систему. Вона складається із зазвичай несвідомих пізнавальних процесів, які змінюють наші погляди на навколишній світ так, що ми сприймаємо його позитивніше».

Ось воно — пояснення *синтетичного щастя*, яке будується на поняттях префронтальної кори, симулятора досвіду і упередженої оцінки наслідків. І для більшої ясності Гілберт використовує ще одну метафору — *імунна система*. Ви вже знайомі з цим поняттям, а отже, легко зможете уявити, що таке *психологічна імунна система*. Ключове поняття роз'яснюється не одразу, а крок за кроком і за допомогою метафор.

Можливо, ви все ще не впевнені, що все правильно зрозуміли? Тоді Гілберт підтверджує свої слова низкою прикладів роботи психологічної імунної системи:

- Зганьблений політик, вдячний за свою поразку.
- Несправедливо обвинувачений в'язень, який описує своє 37-річне перебування за ґратами як «чудовий досвід».
- І Піт Бест — звільнений барабанщик «ліверпульської четвірки», якому належить відомий вислів: «Зараз я щасливіший, ніж міг колись стати з Beatles».

Ці приклади цілком доводять його думку. Гілберт продовжує демонструвати всеосяжність феномена й розповідає, як ці знання допоможуть вам прожити більш мудре і щасливе життя. Навіщо ж ми женемося за щастям, коли наш внутрішній потенціал може реалізувати будь-яке бажання?

Втім, ми вже достатньо дізналися, щоб виділити головні елементи майстерного пояснення:

Крок 1. Спікер почав з нашої точки відліку. Як в буквальному сенсі («Якщо у вас лише 21 хвилина на промову...»), так і в концептуальному — він не робить припущень, що ми достатньо обізнані у психології чи неврології.

Крок 2. Він запалює іскру під назвою «цікавість». Цікавість — це відчуття, яке змушує людей запитувати «чому?» і «як?». Відчуття, яке виникає, коли щось не зрозуміло. Коли

є прогалина у знаннях, яку треба ліквідувати. Цікавість з'являється ще на початку і різко підсилюється, коли чуємо несподівані дані про паралітиків і переможців лотереї.

Крок 3. Він пояснює нові поняття по черзі. Ви не зрозумієте головного поняття, якщо спершу вам не пояснять його складники. У розглянутому випадку це «префронтальна кора», «симулятор досвіду» і «упереджена оцінка наслідків».

Крок 4. Він використовує метафори. Для кращого розуміння спікер подає такі метафори, як «симулятор польоту» і «психологічна імунна система». Правильне пояснення полягає у поєднанні складних фактів із *вже наявною* уявною моделлю світу. Метафори та аналогії в цьому найкращі помічники. Вони допомагають сформулювати пояснення так, що все одразу стає на свої місця, і ви з радістю викрикуєте: «Он воно що!»

Крок 5. Він подає приклади. Короткі історії, як от розповідь про Піта Беста, підтверджують здогадки глядачів. Це наче сказати мозку: *«Думаєш, зрозумів ідею? А спробуй-но застосувати її до цих фактів. Підходить? Тоді ти мислиш правильно.»*

Після слів Гілберта наша уявна модель світу змінилася. Вона стала ширша, глибша, достовірніша. Покращене відображення реальності.

Пояснення — це свідоме додавання нових елементів до чужої моделі світу і реорганізація вже наявних елементів у ліпший спосіб. Якщо, як я вже казав, мета великої промови — відтворити ідею в головах глядачів, то пояснення — важливий інструмент для досягнення цієї мети.

Більшість найкращих промов TED стали знаменитими саме через майстерні пояснення, а їх подарунок називається прекрасним словом *розуміння*. Розуміння можна визначити як реконструкцію світогляду для кращого відображення реальності.

Безліч галузей, від неврології чи психології і аж до теорії освіти доводять, що розуміння формується ієрархічно. Кожен

новий рівень містить поняття, які будують наступний поверх. Ми починаємо від уже відомого і цеглина за цеглиною додаємо нову інформацію зрозумілою для нас мовою, підсилюючи її метафорами і прикладами. Метафори в буквальному сенсі моделюють нове поняття, і мозок правильно розкладає усе по полицках. Без моделювання глядачі не зрозуміють зміст понять, а тому головне завдання під час написання промови — збалансувати кількість нових понять і метафор для їх пояснення.

Лексикограф Ерін МакКін наводить чудовий приклад сили метафори.

«Якщо ви розповідаєте загальній аудиторії про мову програмування JavaScript, то можете сказати, що люди часто уявляють комп'ютерні програми як послідовність команд, що виконуються по черзі. Але у JavaScript ці команди виконуються в довільному порядку, тобто ви не можете бути певні, що рядок 5 завжди йде після рядка 4. Уявіть, що ви збираєтеся вранці і надягаєте взуття раніше джинсів (або джинси раніше спідньої білизни)! Це й відбувається у JavaScript».

Лише одне речення з метафорою і — клац! — усе зрозуміло. Якщо мета вашої промови — пояснити нову впливову ідею, варто запитати себе: «Що глядачі вже можуть знати? Які поняття треба детально пояснити? І які метафори та приклади краще використати для роз'яснення цих понять?»

Прокляття знання

На жаль, усе не так просто. Ми всі страждаємо від когнітивної необ'єктивності, яку економіст Робін Хогарт охрестив «прокляттям знання». Якщо коротко, нам важко згадати, як це — *не знати* те, що ми добре знаємо зараз. Фізик може присвятити усе життя субатомним частинкам і припустити, що кожен неодмінно знайомий із поняттям «с-кварк». Я був вражений, коли на коктейльній вечірці почув від талановитого молодого письменника: «Ви постійно використовуєте термін “природний відбір”.

А що він означає?». Я думав, що кожна людина із середньою освітою розуміє елементарні поняття еволюції. Я помилявся.

У своїй книзі «Почуття стилю: настанови для мислячих авторів XXI століття» Стівен Пінкер припускає, що позбавлення прокляття знання — найважливіша вимога для написання зрозумілих книг. Якщо це істотно для писаного тексту, коли читач може зупинитися і перечитати речення кілька разів, то для публічного мовлення ця вимога ще важливіша. Пінкер вважає, що просто це усвідомлювати — замало. Віддайте рукопис друзям чи колегам і попросіть нещадно критикувати все, що вони не розуміють. Той самий принцип працює і з промовами, особливо з тими, в яких пояснюються складні речі. Спочатку покажіть чернетку друзям чи колегам. Потім зробіть для них закритий виступ. А після цього запитайте: *«Все зрозуміло?»*

Мене завжди вражав талант Пінкера пояснювати розумові процеси, тому я попросив його проконсультувати мене з цього питання. На його думку, для повного розуміння ідеї треба узгоджувати всі елементи її ієрархічної структури.

«Головне відкриття когнітивної психології полягає в тому, що довготривала пам'ять залежить від послідовної ієрархічної організації інформації: перший рівень входить у другий, другий — у третій і т. д. Завдання спікера — перетворити одновимірну лінійну структуру промови (одне слово за іншим) на багатовимірну розгалужену (ієрархічну чи перехресну). Спочатку ж усе відбувається навпаки: у вас в голові існує ціла мережа ідей, яку ви засобами мови перетворюєте на лінійний порядок слів».

Правильне поєднання окремих речень — завдання складне. Спікер має бути певен, що слухачі розуміють логічні зв'язки між реченнями: подібність, контраст, уточнення, узагальнення, часові відношення, причина, наслідок чи порушені очікування. Також аудиторія має знати, чи ваші слова у певний час належать до ліричного відступу, основної тези, заперечення основної тези тощо.

Якщо уявити структуру пояснювальної промови з провідною темою й усіма іншими частинами (історіями, прикладами, доповненнями, відступами і поясненнями), вона буде виглядати як дерево. Провідна тема — це стовбур, а додаткові елементи — гілки. Але для повного розуміння слухач має усвідомити, де на цьому дереві відведене місце для нього.

Ось де криється пастка прокляття знання. Кожне речення начебто зрозуміле, але ви забуваєте показати їхній логічний зв'язок. Адже для вас він очевидний.

Ось елементарний приклад. Спікер каже:

«Шимпанзе набагато сильніші від людей. Люди навчилися використовувати знаряддя праці, щоб підвищити свою природну силу. Звісно ж, в шимпанзе також є знаряддя».

Глядачі спантеличені. У чому сенс? Може, спікер стверджує, що знаряддя праці важать більше від сили, але уточнює, що шимпанзе також їх використовують? А може, шимпанзе зараз здатні навчитися збільшити свою й без того немалу силу? Ці три речення зовсім не зв'язані. Як результат, каша в головах глядачів. Тож текст вище варто замінити одним з цих варіантів:

«Хоча й шимпанзе значно сильніші від людей, ми краще використовуємо знаряддя праці. Ці знаряддя підвищили природну силу людини, яка тепер стала сильніша від шимпанзе».

Або так (погляньте, значення зовсім інше):

«Шимпанзе значно сильніші від людей, і ми нещодавно дізналися, що ці мавпи навчилися користуватися знаряддями праці. Тепер вони можуть використати ці знаряддя для підвищення своєї природної сили».

Це означає, що найважливіші елементи промови — маленькі фрази, які натякають на загальну структуру: «хоча...», «у попередньому прикладі...», «з іншого боку...», «якщо відштовхуватися від цього...», «а зараз трохи критики...», «я розкажу вам дві

історії на підтвердження відкриття...», «ви можете не погодитися, але...», «у підсумку...».

Так само важливим для розуміння є правильний порядок речень і понять. Було безліч випадків, коли люди читали перші варіанти рукописів книжок і робили зауваження: «Здається, я зрозумів. Але це було б набагато легше зробити, якщо б поміняти місцями ці два абзаци і поєднати їх більш логічно». Чіткість у книжці дуже важлива, іноді навіть важливіша від чіткості у промові. Врешті-решт, найкраще буде звернутися по допомогу до людей, які тільки починають знайомитися з темою — вони з більшою вірогідністю помітять невідповідності.

Спікер TED Дебора Гордон, автор промови про вміння мурах будувати життєво важливі мережі та їх значення для людини, вважає, що пошук прогалин у розумінні — важливий етап підготовки промови:

«Промова — це не контейнер чи корзина, яку ви наповнюєте змістом. Це процес, траєкторія. Ваша мета — перенести слухача в зовсім інше місце. Тож зробіть послідовність виступу такою логічною, щоб ніхто не загубився по дорозі. Уявіть: якщо ви можете літати і хочете навчити іншого, ви, піднімаючись у повітря, візьмете його за руку і не відпустите, адже якщо він впаде — кінець! Я тренувалася перед друзями та знайомими, які нічого не знали про мою тему, і питала їх про незрозумілі моменти. Сподіваюся, що, заповнивши їх прогалини, я заздалегідь полегшила сприйняття і для майбутніх слухачів».

Особливо важливо уникати професійного жаргону. Усі технічні терміни чи незнайомі слухачам аббревіатури варто прибрати чи пояснити. Для глядачів немає більшого розчарування, ніж три хвилини слухати про АТЛ*, коли вони навіть не здогадуються, що воно означає. Можливо, один такий термін вам вибачать, але якщо так буде й далі, люди просто відключаться.

* АТЛ = Аббревіатура із Трьох Літер.

Я не кажу, що все треба пояснювати на рівні шестикласника. У нас на TED є правило, яке повторює відомий вислів Ейнштейна: «Все слід спрощувати доти, доки це можливо, але не більше»*. Ви ж не хочете образити глядачів, запідозривши їх у невігластві? Деякі спеціальні терміни відомі усім. Більшості людей не треба розжовувати, що ДНК — це спеціальна молекула, яка містить унікальну генетичну інформацію. Не пояснюйте забагато. Найкращі оратори пояснюють саме стільки, щоб глядачі думали, наче самі дійшли до суті ідеї. Їхня стратегія полягає лише в окресленні нового поняття, після чого вже підготовлена ними аудиторія сама зможе зробити висновки. Це значно економить час і лестить глядачам, які наприкінці промови тішаться з того, які вони розумні.

Від пояснення до захвату

Існує ще один важливий інструмент пояснення: перед розкриттям головної ідеї окресліть, що в неї *не входить*. Я вже використовував цей прийом у книжці, коли розповідав, як не треба виступати. І лише потім показав, як треба. Якщо пояснення створює невелику уявну модель у широкому просторі можливостей, то спочатку краще звузити цей простір. Якщо чітко сказати, про що не йтиметься, то аудиторії буде набагато легше зрозуміти тему розмови.

Наприклад, коли невролог Сандра Амодт намагалася пояснити, що свідоме поведінка важлива для здорового раціону, вона сказала: «Я не стверджую, що вам треба медитувати чи займатися йогою. Я кажу про свідоме харчування. Вчіться розуміти сигнали свого тіла: їсти, коли голодні, і зупинятися, коли вже ситі».

Прекрасно оволоділи мистецтвом пояснення такі спікери TED, як Ганс Рослінг (корисні анімовані діаграми), Девід Дойч

* Я не певен у точності цитати, але ідея належить Ейнштейну.

(нестандартне наукове мислення), Ненсі Кенвішер (доступна неврологія), Стівен Джонсон (джерела ідей) і Девід Крістіан (історії великих картин). Я конче рекомендую подивитися усі ці промови. Вони озброять вас новими знаннями і можливостями, які ви завжди цінуватимете.

Якщо ви вмієте правильно пояснювати, використайте цей талант для створення в залі атмосфери справжнього захвату. Бонні Басслер — молекулярний біолог, яка вивчає спілкування бактерій, — виступила з промовою про досить складні, але вкрай захопливі дослідження своєї лабораторії і відкрила нам світ нових інтригуючих можливостей. Ось як їй це вдалося.

Вона розпочала з актуальних для нас питань. Врешті-решт, досить мало ймовірно, що глядачі в залі цікавилися бактеріями. Тож Бонні почала так:

«Я знаю, що ви бачите себе лише людьми — так само вас бачу і я. Ми складаємося із близько трильйона людських клітин, які роблять нас тими, ким ми є, і дають змогу займатися тим, чим ми займаємося. Але 10 трильйонів клітин у вашому тілі — бактерії. Тож у людському тілі бактеріальних клітин у 10 разів більше, ніж власне людських клітин... І ці бактерії — не мовчазні супутники, а активні учасники, що підтримують наше життя. Вони вкривають тіло невидимою бронею, яка захищає наше здоров'я від впливу навколишнього середовища. Вони перетравлюють їжу, виробляють вітаміни і фактично вчать імунну систему боротися з ворожими мікробами. Бактерії роблять важливі речі, від яких залежить наше життя, але ніхто не приділяє цьому уваги».

Добре. Тепер ця тема стосується нас. Виявляється, маленькі істоти досить важливі. А далі йде несподіване питання, що підігріває цікавість:

«Питання в тому, як бактерії взагалі можуть щось робити? Вони ж такі крихітні — їх навіть без мікроскопа не побачиш. До того ж їхнє життя вкрай нудне: лише ростуть і діляться — такі собі асоціальні організми. Нам здається, що кожна

бактерія існує відокремлено від інших, тому й не може впливати на навколишній світ».

Відчуваєте інтригу? Невже вона зараз скаже, що бактерії якось полюють у зграях? Хочу знати більше! А далі Бонні розпочинає справжнє детективне розслідування, в ході якого ми знаходимо докази взаємодії бактерій.

Наприклад, є чудова історія про біolumінесцентного кальмара, який використовує синхронну поведінку бактерій для того, щоб здаватися невидимим. І, врешті-решт, ми дійшли до її відкриття: як агресивні бактерії можуть атакувати людину. Вони не здатні на це поодиночі. Тому вони виробляють спеціальну молекулу спілкування. Чим більше у вашому організмі бактерій, тим більша концентрація молекул. Коли бактерії «усвідомлюють», що їх вже достатньо для атаки, то починають одночасно викидати токсини в організм. Це називається *відчуттям кворуму*. Ого!

Бонні стверджує, що це відкриття розширює горизонти у боротьбі з бактеріями. Не треба вбивати їх — просто переріжте канали зв'язку. Враховуючи пристосування нашого організму до антибіотиків, ця ідея здається дійсно захопливою.

А закінчила вона промову ще більш неймовірною заявою:

«Я б сказала... вся річ у багатоклітинності. Бактерії живуть на нашій планеті вже мільярди років, люди — лише кілька сотень тисяч. Ми вважаємо, що саме бактерії заклали основи роботи багатоклітинних організмів... і якщо ми вивчимо цю роботу в примітивних організмах, то, можливо, зможемо застосувати цей принцип для лікування інших хвороб та коригування поведінки людини».

На кожному етапі промови Бонні йшла від відомого до нового. Жодного непоясненого терміна. І це дало їй змогу відкрити для нас нові можливості. Вона розповідала про складну науку, але це так захопило непрофесійну аудиторію, що наприкінці, на превеликий подив спікера, їй аплодували стоячи.

Не можна подарувати слухачам нову сильну ідею, якщо не вмієш її пояснити. А це можна зробити лише крок за кроком, розпалюючи цікавість залу. Кожен крок базується на тому, що ви вже пояснили. Метафори і приклади допомагають розкрити окремі елементи ідеї та їх взаємозв'язок. Але стережіться прокляття знання! Переконайтеся, що ваші припущення достатньо логічні, щоб втримати аудиторію. І якщо ви таки змогли пояснити важливі речі, захват і натхнення глядачів не змусять на себе чекати.

8 ПЕРЕКОНАННЯ

Підстава змінити думку назавжди

Завдяки поясненню у вас виникають нові ідеї. Переконавання ж діє радикальніше. Адже перед тим, як збудувати нове, треба зруйнувати старе.

Переконавання полягає у доведенні глядачам, що їхні теперішні уявлення не зовсім правильні. А це означає, що треба зруйнувати непотрібні стіни і перепланувати те, що залишилося. Але якщо переконавання спрацює, у захваті будуть як спікер, так і глядачі.

Наприклад, психолог і лінгвіст Стівен Пінкер повністю змінив мої погляди на насильство.

Кожен, хто виріс на звичайному раціоні з теленовин, вважає, що сучасний світ потопає у постійному насильстві: війни, вбивства, напади, тероризм. І всім здається, що ситуація погіршується з кожним днем. Однак Пінкер за 18 хвилин зміг переконати аудиторію TED в абсолютній хибності цього припущення. Дивіться не через об'єктив камери, а на реальні дані — і побачите, що світ стає менш жорстоким. Більше того, ця тенденція зберігається роками, десятиліттями, сторіччями і тисячоліттями.

Як Стівену це вдалося? Спочатку трохи руйнування. Для того щоб наші голови піддавалися переконаванню, їх треба попередньо обробити. Пінкер почав з нагадування про жажливі методи насилля у минулому, як-от публічна розвага у Франції XVI століття, коли котів кидали у вогонь, щоб почути їх вереск.

Або ж той факт, що за прадавніх часів більше третини дорослих чоловіків гинули від насилля. По суті він сказав: *«Ви вважаєте, що насилля стає більше. Але ви просто забули, наскільки страшне воно було раніше»*.

Потім Стівен продемонстрував, як сучасні ЗМІ віддають перевагу драматичним і насильницьким сюжетам незалежно від того, чи вони віддзеркалюють життя в цілому. Він розкриває механізм, за допомогою якого можемо оцінити реальний рівень насильства в суспільстві.

Завдяки цій попередній підготовці ми набагато серйозніше сприйняли статистику, яка засвідчувала зниження рівня насильства в усіх його проявах: від вбивств до масштабних війн. Стратегією Стівена було співвідношення випадків насильства і кількості населення. Адже для нас важливо не те, скільки людей взагалі гине від насильства, а ймовірність самому зустріти такий кінець.

Після цього Пінкер поділився чотирма поясненнями цієї несподіваної тенденції і закінчив промову оптимістичною заявою:

«Хай там якими є причини зниження насильства, це дуже важливий процес. Це змусить нас поставити питання не лише про причини війни, а й про причини миру. Не тільки що ми робимо не так, а й що ми робимо так. Адже ми робили багато правильних речей, і добре було б дізнатися, яких саме».

За чотири роки ця промова вилася в ґрунтовну книгу «Кращі сторони нашої натури», яка продовжила його думку.

Припустімо, Пінкер правий. Якщо це справді так, він зробив неймовірний подарунок мільйонам людей. Більшість з нас усе життя вважала, що новини з кожним днем стають все страшнішими, а насильство і тероризм вийшли з-під контролю. Однак подивіться на це з іншого боку: так, у світі існує зло, та ми бачимо більш ніж оптимістичні тенденції до його зменшення. Відчуваєте піднесення? Переконавання може змінити наші уявлення назавжди.

Переконання і попередня підготовка

Психолог Баррі Шварц змінив мої погляди на проблему вибору. На Заході ми просто схилені на максимізації вибору. Свобода — це наша мантра, а максимізація вибору веде якраз до максимізації свободи. Але Шварц протилежної думки. У своїй промові про парадокс вибору він поступово веде до того, що іноді надмірна свобода вибору робить нас нещасними. І руйнує наші переконання абсолютно безболісно. Він поєднав теорію з низкою прикладів, починаючи від вибору медичного страхування і закінчуючи невдалим шопінгом — усе це упереміш з веселими і доречними карикатурами з журналу *New Yorker*. Баррі висловлював парадоксальні ідеї, але із таким захопленням, що ми навіть не зауважили, як він зруйнував уцент наші звичні уявлення.

Письменниця Елізабет Гілберт продемонструвала, як сильна розповідь може стати невід'ємною частиною вашого інструментарію переконання. Вона хотіла змінити наш погляд на природу таланту. Все просто: уявляйте талановитість не як рису зовнішності, яку маєте від народження або зовсім не маєте. Замість цього дивіться на талант як на дарунок, який можна отримувати час від часу за старанної підготовки. У такому формулюванні це звучить не дуже переконливо, але Гілберт — прекрасний оповідач, яка нас переконала. Вона почала з особистої історії про страх неспроможності повторити успіх власного бестселера «Істи, молитися, кохати». А потім розповіла кілька історій творчих людей, які боялися не виправдати очікувань. Також Елізабет зупинилася на тому, як сприймався термін «геній» раніше: не як вроджене, а як набуте. Насамкінець вона поділилася розповіддю поетеси Рут Стоун про мить наближення майбутнього вірша.

«І вона відчула його наближення — земля починала здригатися під ногами. Рут знала, що в цій ситуації вихід лише один: бігти. І вона прожогом бігла додому, поки вірш наступав їй на п'яти. Потрібно було швидко знайти аркуш і олівець, щоб

зібрати усе докупити і вихлюпнути на папір — коли вірш її надожене».

Така історія звучала б дивно на початку промови. Натомість вона органічно вписалася в завершення виступу і тільки зміцнила головну думку.

У кожному зі згаданих випадків ключовим принципом для зміни уявлень була поступовість. Перед тим як перейти до основного питання, спікери крок за кроком попередньо готували нас.

Що я маю на увазі під *попередньою підготовкою*? Це найкраще пояснив філософ Деніел Деннет. Він увів термін *насос для інтуїції* на позначення будь-якої метафори або мовного засобу, який підштовхує слухача до певного вибору. Це і є попередня підготовка. Не міцний аргумент, а лише спосіб підштовхнути людину в потрібному напрямку. Історія Баррі Шварца про шопінг — насос для інтуїції. Якби він просто сказав: «Надмірна свобода вибору робить вас нещасними», то викликав би скепсис. Але натомість він підготував нас такими словами:

«Колись давно випускалися джинси лише однієї моделі. І ми купували їх, навіть якщо вони геть не пасували чи були незручні: кілька разів випрати — і наче стерпно. Зносивши їх геть зовсім, я вирішив купити нові, тож прийшов до магазину і сказав: “Мені потрібні джинси. Ось мій розмір”. А продавець відповів: “Ви хочете завужену модель, зручну посадку чи вільний крій? На гудзику чи блискавці? Потерті чи вибілені? З дірками чи без? Звичайної довжини, підгорнуті чи бла-бла-бла”».

Поки ми слухали розповідь, то відчували його стрес на собі, згадуючи такі ж нервові години нескінченного шопінгу. І хоча його слова — лише одна історія одного чоловіка, за якою не можна судити про те, що свобода вибору дійсно робить нас нещасними, він усе ж переманює нас на свій бік. І вмить його ідея здається вже більш правдоподібною.

Деннет зазначає, що безліч цитат з авторитетних філософських творів — не аргументовані докази, а потужні насоси для

інтуїції, як-от печера Платона* чи демон Декарта. Щодо останнього, то Декарт ставив під сумнів усе, що лише можна поставити, тож увесь процес пізнання уявлявся йому оманю, наведеною злим демоном. Демон міг створити увесь світ навколо. Єдина річ, в якій філософ був певен — мислення і пізнання, які означали, що Декарт насправді живе. Звідси відомий вислів: «Я мислю, а отже, існую». Без поняття «демона» цю логіку важко зрозуміти. Наш мозок не логічна машина. Його треба підштовхнути в правильному напрямку, а насоси для інтуїції — прекрасний спосіб.

Після попередньої підготовки набагато легше перейти до головного питання. Але як це зробити? За допомогою найбільш витонченого інструмента. Інструмента, який залишає відбиток на тривалий час. Інструмента, який називається *логіка*.

Всеосяжність логіки

Відмінність логіки від решти прийомів полягає в тому, що вона легко може вивести висновки на зовсім інший рівень достовірності. Якщо ви логічно обґрунтуєте свої припущення на початку промови, то й висновки будуть логічно правильними, або принаймні здаватимуться правильними. Якщо ви впевнено проведете глядача через логічно побудований виступ, то ваша ідея закріпиться в його голові міцно і назавжди.

Спочатку треба розбити цей процес на кроки, кожен із яких має бути дуже переконливим. Кожен крок треба починати з чогось однозначно правильного або з того, що було визнане глядачами правильним на попередньому етапі. Тож увесь механізм будується за принципом «якщо — то»: якщо

* Платонівська печера — знаменита алегорія Платона про печеру як образ чуттєвого світу, в якому живуть люди і вважають, що завдяки органам чуття пізнають справжню реальність. Однак таке життя — ілюзія, а філософ може отримати повніше уявлення про світ ідей, лише постійно ставлячи собі запитання і шукаючи на них відповіді (*прим. пер.*).

А правильне, любі друзі, то й В, очевидно, правильне (тому що кожне А передбачає В).

Одну з найпереконливіших промов TED виголосив Ден Паллотта, реформатор благодійництва. Він вважає, що наші погляди на благодійність безнадійно відстали. На доведення своєї думки він узяв п'ять різних аспектів для порівняння: рівень зарплатні, очікування від маркетингу, готовність до ризику, час на розвиток і доступ до капіталу. Переконлива розповідь, підкріплена чудовою інфографікою, чітко продемонструвала суттєву відмінність у наших очікуваннях від комерційних і некомерційних організацій. Сама ж промова просто рясніла переконливими аргументами типу «якщо — то».

Наприклад, після заяви, що ми схвалюємо ризик компаній у бізнесі, але не заохочуємо до таких дій некомерційні установи, він додав: «Усі ми знаємо: якщо ви заперечуєте право на поразку, то вбиваєте інновацію. Якщо вбити інновацію на етапі збору коштів, ви не зможете отримати прибутку. Якщо не отримаєте прибуток, не зможете вирости. А якщо ви не виростете, то не зможете розв'язати глобальні соціальні проблеми». Готово! Що і треба було довести. Якщо ми хочемо, щоб наші некомерційні організації займалися глобальними проблемами, то маємо дати їм право на поразку.

Існує ще один вид потужного логічного аргументу, який називається *доведення до абсурду*. Станьте на *протилежну* позицію і покажіть її суперечності. Якщо протилежна позиція неправильна, то ваша позиція лише зміцниться (або ж узагалі буде доведена, якщо нема третьої точки зору на це питання). Спікери рідко повною мірою користуються доведенням до абсурду, але часто звертаються до його принципів. Наприклад, наводять яскравий протилежний приклад і доводять, що він, по суті, безглуздий. Ось ще один уривок з промови Дена Паллотти. Він стверджує, що наше несхвалення високої зарплатні, коли її отримують керівники некомерційних організацій, просто смішне: «Ви хочете заробляти 50 мільйонів доларів на продажу

жорстоких відеоігор для дітей? Будь ласка! Бажаєте приз “Людина року”? Ви хочете заробити півмільйона на лікуванні дітей від малярії? Який паразит!»

Доведення непереконливості протилежної думки — ще один сильний метод, але з ним треба поводитися вкрай обережно. Краще критикуйте самі думки, а не людей, які їх обстоюють. Наприклад, для мене нормально чути таке: «Нескладно зрозуміти, чому за ці роки в нас склалася різна думка про ЗМІ. Ви продаєте газети зі скандалами, а не з нудними науковими фактами». Але зовсім ненормально сказати: «Не дивно, що він так каже. Йому ж за це заплатили». Так ви швидко скотитесь з логічних аргументів до поливання брудом.

Пограємо у детективів?

Існує й більш привабливий спосіб донести головну думку. На TED ми називаємо його *детективна історія*. Деякі з найбільш переконливих промов побудовані виключно за цим методом. Ви починаєте з великої таємниці й перебираєте купу ідей в пошуку можливих рішень, виключаючи їх одне за одним, поки не залишиться єдиний правильний вихід.

Елементарний приклад — промова художника Зігфріда Волдгека, який прагнув довести, що три відомі картини Леонардо да Вінчі насправді є автопортретами на різних етапах життя митця. Зігфрід подав свою ідею як розслідування, що мало розкрити «справжнє обличчя» Леонардо да Вінчі.

Спікер починає з усіх 120 чоловічих портретів авторства Леонардо — і питає: «Чи є серед них автопортрети? І як нам це дізнатися?» А далі він уживає всіх своїх навичок портретиста і, наче детектив, по черзі відкидає хибні варіанти, поки не залишаться три.

Докази? Хоча на картинах зображені чоловіки різного віку, а портрети були написані в різний час, усі вони відтворюють однакові риси обличчя. Більше того, збігаються із скульптурним

зображенням да Вінчі — єдиним підтвердженням зображенням митця.

Що робить цю промову такою переконливою? Те, що ми пройшли той самий шлях, що й спікер. Нам не подали сухі факти, а запросили приєднатися до процесу розслідування. Ми повністю занурилися у справу. Виключення «хібних підозрюваних» поступово додає нам впевненості. *Ми самі себе переконуємо.*

Цей спосіб перетворить найскладнішу тему на таємничу подорож. Однак залучити глядачів «до розслідування» важких тем, як-от хвороби, голод чи деградація — справжній виклик для спікера.

Економіст Емілі Остер мала на меті переконати нас у тому, що прийоми економічної науки здатні змінити наші погляди на ВЛ/СНІД. Замість економічних аргументів вона влаштувала справжнє розслідування. Один зі слайдів її презентації називався «Чотири факти, які ми знаємо». За кожним з цих фактів Емілі знаходила певні докази і вміло відкидала їх один за одним, поки не відкрила нові горизонти власної теорії.

Сила такої форми промови криється в нашому потязі до історій. Уся промова виглядає як історія. Навіть більше — як загадкова історія! Цікавість породжує ще більшу цікавість, яка веде до правильних висновків. Водночас тут є міцна логіка. Якщо всі варіанти хібні, то єдиний варіант, що в нас залишився, має бути істинним. Справу розкрито!

Річ не лише в логічності

Іноді складно у логічно побудовану промову вдихнути життя. Люди не комп'ютери, а тому логічні схеми — не кращий варіант для залучення глядача. Для переконливої промови замало зробити кожен крок залізно логічним. Так, це, безперечно, необхідно... але цього недостатньо. Більшість людей можна переконати логікою, але вона не зарядить їх енергією, а без останньої вони швидко забудуть вашу ідею. Тож мову логіки треба

підкріплювати іншими інструментами риторики, що зроблять ваші висновки не просто достовірними, а змістовними, захопливими, бажаними.

Таких інструментів багато, навіть не враховуючи вищезгадані насос для інтуїції або детективну історію.

- Почніть з гумору. Це передасть важливе повідомлення: «Вам треба буде пометикувати над промовою... але це буде весело. Ми і попідніємо разом, і посміємося».
- Додайте життєву історію. Можливо, вона покаже, як ви натрапили на тему промови. Ви станете ближчими до людей. Якщо слухачі знають, чому ви захоплюєтеся цим питанням, то з більшою готовністю пристануть на вашу логіку.
- Завжди яскраві приклади. Якщо я хочу переконати глядачів у тому, що навколишній світ насправді не такий, яким здається, спочатку треба показати слайд із вражаючою оптичною ілюзією. Те, що предмет виглядає певним чином, не робить цей вигляд реальним.
- Залучіть третіх осіб. «З моїми колегами в Гарварді ми присвятили десяток років аналізу цих даних. Тому дійшли до одностайної думки, що їх треба розглядати в такому ключі». Або: «Не я один в цьому переконаний: кожна мати дворічного хлопця знає, що це правда». Треба бути обережним з такими заявами, адже, по суті, вони не є аргументами, але, залежно від аудиторії, можуть змусити основні докази звучати переконливіше.
- Використовуйте сильний візуальний матеріал. У своїй промові Ден Паллотта використовує діаграми з результатами збирання коштів двох некомерційних організацій. Перша — розпродаж випічки з накладними витратами у 5 %, а друга — професійна кампанія зі збирання коштів з витратами у 40 %. Друга організація здавалася жадливо марнотратною, поки Ден не сказав:

«Ми плутаємо моральність з ощадливістю. Ми всі знаємо, що в розпродажу випічки з витратами у п'ять відсотків більше моральності, ніж у професійної акції зі збору коштів із со-рока відсотками. Але ми забуваємо про найголовніше: які ж реальні результати обох кампаній? А якщо чистий дохід за випічку становив лише сімдесят один долар, бо не було вкладено належних коштів, а професійна акція заробила сімдесят один мільйон доларів, бо зробила навпаки? Що ви скажете тепер? А який вибір зробили б голодні люди по всьому світу?»

Поки він це говорить, перша діаграма зменшується до крихітних розмірів, а друга виростає. Тепер частина чистого доходу другої акції виглядає набагато більшою, ніж першої. Ден попав точно в ціль.

Промова Паллотти зірвала шалені оплески і три мільйони переглядів. Три місяці потому три великі агентства, що оцінюють діяльність благодійних організацій, виступили зі спільним прес-релізом, в якому зазначили, що взяли до уваги багато думок Дена: «Народам і спільнотам, яких підтримують благодійні організації, не потрібні низькі витрати — їм потрібна висока продуктивність».

Не кожна логічно побудована промова так швидко досягає успіху. Такі промови в цілому важче «перетравити», тому вони і не шалено популярні. Але, на мою думку, ці виступи — одні з найважливіших на TED, адже логіка — *найкращий спосіб подарувати глядачам мудрість, яка не зникне з роками*. Сильний аргумент, навіть якщо його сприймуть не одразу, поступово знайде своїх прихильників, кількість яких буде невпинно рости.

На цю тему навіть існує промова TED — сократівський діалог між психологом Стівеном Пінкером і філософом Ребеккою Голдстін, яка поступово переконує першого в тому, що всі роки логіка була найсильнішою рушійною силою морального прогресу. Не співчуття і не культурний розвиток (хоча вони теж зіграли певну роль). Логіка. Іноді потрібні століття, щоб зрозуміти її вплив. У своїй промові Голдстін наводить впливові цитати

відомих мислителів про рабство, гендерну рівність і права сексуальних меншин, які надихнули людей на масові рухи лише через кілька століть. Тим не менш, ці вислови стали ключем до успіху вказаних рухів.

Діалог Пінкера і Голдстін, можливо, є одним із найважливіших виступів в історії TED, але станом на 2015 рік він набрав менш як мільйон переглядів. Логіка — не спритний бур'ян, а повільний дуб. Натомість, коріння дерева глибоке та міцне, і коли він виросте, то змінить ландшафт назавжди. Мені не вистачає таких промов на TED.

У трьох реченнях...

- Переконавання — це зміна уявлень людини на кращі.
- Сутність переконання полягає в силі логіки, яка може мати довготривалий вплив.
- Логіку краще підкріплювати насосом для інтуїції, детективними історіями, візуальним матеріалом та іншими засобами переконання.

9 ПРЕЗЕНТАЦІЯ

Аж повітря забракло!

Зв'язок, оповідь, пояснення, переконання... усі ці методи вкрай важливі. Але як передати ідею безпосередньо глядачам?

Просто *покажіть* її.

За цим принципом будуються багато промов: ви захоплено й натхненно демонструєте свою роботу.

Такий метод називається демонстрацією, і в промові, заснованій на ньому, ви можете:

- показати низку ілюстрацій з нового художнього проекту і розповісти про них;
- продемонструвати свій винахід;
- описати своє бачення самодостатнього міста майбутнього;
- показати п'ятдесят неймовірних фото з нещодавньої подорожі до джунглів Амазонки.

Існує безліч можливих варіантів промови-презентації, успіх якої залежить від того, що саме презентується.

У виступі, який спирається на ілюстрації, вашою метою може бути відчуття подиву та естетичного задоволення. Якщо це демонстрація, то ви, ймовірно, прагнете вразити чи показати нові можливості. Коли це думки про майбутнє, вам треба представити їх так яскраво і переконливо, щоб аудиторія вважала ці думки своїми. Давайте розглянемо ці три ситуації детальніше.

Дивовижна прогулянка

Дивовижна прогулянка — це промова, що демонструє низку зображень або вражаючих подій. Якщо промова — це подорож, то дивовижну прогулянку можна уявити як екскурсію майстернео митця, котрий розповідає про кожну картину від першої особи. Або похід до незвіданих місць разом із досвідченим провідником. Кроки промови дуже прості: ви рухаєтеся від одного зображення до іншого і дивуєтеся щораз більше. *«Якщо вам сподобалося це... зачекайте-но, зараз ви будете вражені ще більше!»*

Якщо ваша робота ґрунтовна, то зможете зробити цю подорож приємною, інформативною і надихаючою. Таку структуру промови зазвичай любляють художники, дизайнери, фотографи й архітектори, однак її може використовувати кожен, хто має візуальні матеріали. Навіть науковці.

Наприклад, коротка промова Девіда Галло про підводних мешканців стала справжньою дивовижною прогулянкою — або, в цьому випадку, дивовижним зануренням.

Він продемонстрував неймовірні фото і відео біолюмінесцентних створінь, які навряд чи міг би уявити навіть митець-фантаст. Особливо вражає зображення восьминога, який стає невидимим: вмить змінює колір шкіри і абсолютно зливається з коралом. Захоплення Галло неперевершеною екзотичних підводних мешканців швидко передалося аудиторії. Спікер не просто розповів, а й показав — це ще більше запалило аудиторію.

«Океан — невідомий світ, з якого вивчено лише 3 %. Ми вже знайшли найвищі підводні гори, найглибші підводні долини, озера, водоспади... У місці, де начебто життя не мало бути взагалі, ми відкрили таке різноманіття і щільність живих організмів, що куди тим тропікам! Як же мало ми знаємо про нашу планету. Залишилося ще дев'яносто сім відсотків, і невідомо, незаселені ці дев'яносто сім відсотків чи сповнені сюрпризів?».

Ще одна проста, але вкрай переконлива дивовижна подорож — промова авторки науково-популярних творів Мері Роч про оргазм. Вона представила десять цікавих і досі не відомих нам фактів про оргазм, у тому числі й відео про данського фермера і свиню, яке не варто дивитися в компанії батьків чи дітей! Дивовижні прогулянки не мають бути неодмінно серйозними — вони можуть бути смішними, провокаційними чи динамічними.

Зазвичай глядачам подобається такий тип промови — через простоту структури. Ви просто крок за кроком демонструєте аудиторії вашу працю чи предмет захоплення. Кожен крок супроводжується фото або відео, і ви просто рухаєтеся від одного слайда до іншого, нарощуючи захоплення в залі.

Дивовижні прогулянки працюють краще, коли матеріали об'єднані спільною темою. Іноді це навіть важливіше, ніж продемонструвати приклади ваших нещодавніх здобутків. Інакше така промова швидко набридне. «А тепер перейдемо до мого наступного проекту...» — неправильна фраза для зміни слайду. Почувши її, глядачі почнуть соватися на стільцях. Вам треба якось об'єднати частини промови, наприклад: «Цей проект перейняв ідею минулої праці та неймовірно вдосконалив її...»

Усе ж таки краще мати наскрізну тему, яка міцно пов'язує всі деталі. Шіа Гембрі продемонстрував нам «виставку ста митців». Експонати були абсолютно різними: картини, скульптури, фото і відео, — і втілювали вони різноманітні ідеї. Яка ж наскрізна тема? Шіа був автором усіх робіт! Так, він створив кожен експонат на фото. Тож чим більше різнилися твори мистецтва, тим більше наростало здивування глядачів.

Однак у цьому типі промов є багато пасток. По-перше, матеріал не можна описувати незрозуміло. Деякі фахівці мають жажливу звичку послуговуватися вигадливою мовою — особливо це стосується мистецтва й архітектури. І коли вони розмовляють так само під час промови, нехай не дивуються, що глядачі потихеньку вислизують через чорний хід. «У цій роботі я прагнув кинути виклик парадигмі “особистість проти колективу”

в контексті постмодерністської діалектики...» Якщо вас тягне щось таке сказанути, будь ласка, візьміть найгостріші ножиці і виріжте цю частину з тексту.

Стівен Пінкер попереджає, що така мова — це набагато гірше від надуживання професіоналізмами.

«“Парадигма” і “діалектика” — не такі спеціальні терміни, як-от ДНК, якого спеціалісти не можуть уникнути. Вони — метапоняття, тобто поняття про інші поняття, а не поняття про конкретні речі. Науковий жаргон, бізнесові кліше і мистецтвознавча абракадабра завжди страшенно незрозумілі через перенасичення метапоняттями, як-от “підхід”, “припущення”, “концепт”, “сприяння”, “контекст”, “конструкція”, “питання”, “рівень”, “модель”, “перспектива”, “процес”, “роль”, “стратегія”, “тенденція” і “змінний”».

Такі терміни можна використовувати, але тільки якщо вони стоять окремо. Коли поняття нагромаджуються в одному реченні, ви ризикуєте заплутати аудиторію.

А мета, навпаки, полягає в тому, щоб доступно донести свої думки. *Зрозумілою людською мовою.* Поділіться з нами своїми сподіваннями на початку роботи. Продемонструйте творчий прогрес. Як вам це вдалося? Які помилки ви робили в процесі? Коли ілюстратор Девід Маколей презентував нам свої малюнки Рима, він показав не лише завершені роботи, а й перші невдалі, зіпсовані екземпляри. Він поділився історією про те, як зміг виступити до професійного ілюстратора. Тож кожна творча людина в залі почерпнула щось для себе. Погляд за лаштунки творчого процесу — один із найбільших подарунків такої промови.

Будуйте виступ так, щоб ми почули більше про ваш досвід. Якщо ви робите щось руками, скоротіть кількість тексту і зробіть акцент на візуальних матеріалах. 12-хвилинна промова легко може вмістити близько 100 картинок. На деякі слайди вам навіть не потрібно більше двох секунд. А посилити ефект від фотографій можна за допомогою інструмента, який так рідко

використовують спікери: *тиша*. Один з кращих прикладів дивовижної прогулянки на TED — виступ кінетичного скульптора Рубена Марголіна. Його напівшепіт став прекрасним фоном для приголомшливих творів мистецтва, а лаконічні ремарки — чудовим коментарем до галереї чистого натхнення. І він не боявся тиші. Найсильніші моменти промови траплялися, коли Рубен коротко подавав контекст і замовкав, дозволяючи глядачам без жодного зайвого звуку зануритися в його мистецтво.

Є один хитрий спосіб, як зберегти жвавість промови: увімкніть автоматичну зміну слайдів. Подивіться на приємну прогулянку із Россом Лавгроувом, який презентував дизайнерські проекти, натхненні природою. Понад сотня слайдів і відео з його роботами змінюють одне одного у попередньо визначений час, а Лавгроув просто описує їх у міру того, як вони з'являються. Такий формат зберігає динаміку виступу. Луї Шварцберг зробив щось схоже, коли представляв свій дивовижний фільм «Таємниці невидимого світу». Він просто ввімкнув уривки з фільму, які демонструвалися протягом всієї промови, а сам виступав як ліричний оповідач. Результат: глядачі заціпеніли від захоплення.

Виступи на робочих зібраннях можна зробити цікавішими, якщо також розглядати їх як дивовижні прогулянки. Доповідач зі звітом про роботу відділу нудно плентається він одного пункту до іншого... таке швидко набридає. Поставте собі запитання: «Як можна пов'язати усі проекти, щоб викликати захват? Що в них є несподіваного чи смішного? Як змінити їхній формат з “подивіться, чого я досяг” на “подивіться, як це цікаво”?». Уявіть, що замість низки пунктів кожен крок промови супроводжувався б цікавим зображенням. Уявіть, що презентація містить унікальну і корисну ідею на благо усіх в компанії. Ага, ось тепер можна відкласти свій телефон і послухати.

Байдуже, в якій сфері ви працюєте — бізнес, наука, дизайн чи мистецтво — добряче попіднійте коло своєї дивовижної прогулянки. Знайдіть маршрут, який зацікавить, заінтригує і навчить чогось. Маршрут, який додасть нашому життю трохи дива і барв.

Динамічна демонстрація

Уявіть собі, те, що ви показуєте, — не візуальний об'єкт, а технологія, винахід чи зовсім новий процес. Тож просто подивитися на них недостатньо. Нам треба зрозуміти, як вони працюють. Нам потрібна демонстрація.

Гарна демонстрація може стати найбільш пам'ятною частиною будь-якої конференції. Просто там, на сцені, ви зазирнете у майбутнє.

Коли Джефф Ген показав увесь потенціал технології мультитач* ще 2006-го, за два роки до першого айфону, глядачі роти пороззявляли від подиву. Демонстрація технології SixthSense («Шосте чуття») Пранава Містрі мала схожий ефект: можливість поєднати мобільний телефон із проектором і камерою для розпізнавання жестів просто вражала. Наприклад, варто лише скласти пальці у рамку та навести їх на об'єкт — і пристрій зробить фото, яке потім можна спроектувати на будь-яку білу поверхню.

Найголовніше у такій промові — це якість того, що ви демонструєте. Чи справді ваш винахід або дизайн варті уваги? Якщо так, є безліч способів їх презентувати. Головне — не треба витратити аж половину промови на складну вторинну інформацію. Ваші глядачі ще не бачили винаходу в дії, тож можуть просто її не сприйняти.

Якщо ви хочете продемонструвати щось дивовижне, не відмовляйте собі у видовищності. Я не маю на увазі, що треба надмірно вихвалити себе, але викликати трохи хвилювання в залі не завадить. Натякніть на тему демонстрації. Подайте потрібну додаткову інформацію, і, коли міцну основу вже закладено, прямуйте до сильної кульмінації.

* Multitouch (мультитач) — технологія, відповідно до якої сенсорний екран, або тачпад, відстежує одночасно кілька точок натискання (прим. пер.).

Маркус Фішер — чудовий винахідник. На TEDGlobal* в Единбурзі у 2011 році він продемонстрував незвичайного робота, який виглядав (і літав) як величезна чайка. Пристрій був таким реалістичним, що на пікніку після конференції Маркус запустив залізну чайку в небо — і робота одразу ж загидили інші птахи, вбачаючи в ньому конкурента. Перші 10 хвилин промови спікер витратив на технічні деталі польоту, навіть не натякаючи на справжню мету виступу. Він втратив деяких глядачів. Але неперевершена демонстрація польоту «чайки» в самісінькій залі швидко виправила всі недоліки. В онлайн-версії ми трохи змінили порядок промови, тож на відео Маркус починає зі слів: «Людина завжди мріяла літати, як птах». Це одразу ж надало виступу потрібного контексту — і перегляди злетіли до мільйона.

Джефф Ген засвоїв урок і почав свою промову так:

«Для мене честь стояти на цій сцені. Зараз я покажу вам деякі речі, які в буквальному сенсі от-от вийдуть з лабораторії. І я дуже радий, що ви перші їх побачите: мені здається, це завжди змінить те, як ми взаємодіємо з технікою».

Лише кількома натяками він підігрів нашу цікавість і дав змогу трішки зазирнути в майбутнє. Тепер він міг спокійно перейти до розповіді про пристрої перед безпосередньою демонстрацією їх на практиці. Спочатку спікер запропонував певний контекст, а вже потім почав розкривати можливості технології, поступово нагнітаючи атмосферу.

Винахідник Майкл Прічард використав схожу структуру. Спершу він коротко поділився думками про життя без питної води, а потім пояснив принцип роботи своєї «рятівної пляшки». Дехто закінчив би на цьому виступ. Але сила такої промови не в словах, а в самій демонстрації, тому Майкл не забарився перейти до останньої. Він виніс на сцену величезний акваріум

* TEDGlobal — щорічна п'ятиденна конференція у форматі TED, яка проводиться кожного разу в іншій країні (*прим. пер.*).

з водою, в який додав брудної води зі ставка, каналізаційні відходи і трохи екскрементів кролика — вода змінила колір на гідотно коричневий. Потім Майкл перегнав її через рятівну пляшку прямо в порожній стакан і дав мені випити. На щастя, смак був чудовим. Так теорія перетворилася на видовищний доказ. Після цього Майкл продовжив говорити про можливий внесок його винаходу в ліквідацію наслідків стихійних лих й охорону здоров'я, але він уже завоював глядачів яскравою демонстрацією ідеї.

Структура промов Гена і Прічарда універсальна для будь-якої демонстрації:

- Натяк на початку.
- Необхідні фонові знання, контекст і/чи історія створення.
- Сама демонстрація (чим більше наочності й видовищності, тим краще — але тільки якщо це виглядає природно).
- Наслідки винаходу.

Іноді демонстрація буває такою приголомшливою, що аудиторія одразу ж уявляє важливість і наслідки технології. Тоді демонстрація перестає бути демонстрацією — вона стає баченням майбутнього.

Саме це ми й розглянемо далі.

Мрії про майбутнє

Люди мають здатність, не властиву, наскільки ми знаємо, жодному іншому створінню. І ця здатність така важлива, що ми використовуємо безліч термінів на позначення її різновидів: уява, винахід, інновація, дизайн, бачення. Усе це — можливість створювати і перебудовувати у своїй уяві світ, якого насправді не існує, однак колись він може з'явитися. Дивовижно, але ми вміємо передавати такі неіснуючі світи іншим людям, сподіваючись, що вони теж стануть небайдужими до ідеї. Ще більш

дивовижно, коли кілька людей, котрі поділяють одне бачення уявного світу, можуть використати його як зразок для створення світу реального. Сценарист переконує студію зняти фільм. Винахідник переконує компанію розробити прилад. Архітектор переконує клієнта профінансувати будівництво. Підприємець заряджає енергією команду стартапу розраховуючи, що вони змінять майбутнє.

Мрії можна візуалізувати за допомогою зображень, ескізів, демонстрацій... або слів.

Деякі з найвпливовіших промов в історії стали такими завдяки поєднанню мрії з блискучим красномовством і палкістю. Найвідомішою промовою був виступ Мартіна Лютера Кінга на сходах меморіалу Лінкольна у Вашингтоні 28 серпня 1963 року. Після ретельної підготовки глядачів, коли вони сповнилися невимовним бажанням покінчити зі століттями несправедливості, Кінг сказав:

«Я мрію про те, що прийде день, коли наша нація випростатеться і житиме відповідно до істинного сенсу свого принципу: “Ми вважаємо очевидним, що всі люди створені рівними”».

Я мрію про те, що на червоних пагорбах Джорджії настане день, коли сини колишніх рабів і сини колишніх рабовласників зможуть сісти разом за братерським столом.

Я мрію, що настане день, коли четверо моїх дітей житимуть в країні, де про них будуть судити не за кольором їхньої шкіри, а за тим, що вони за люди».

Його промова тривала 17 хвилин і 40 секунд. І вона змінила історію.

Президент Кеннеді посприяв, щоб людина потрапила на Місяць, тим, що спершу озвучив мрію, обравши досить несподіваний стиль промови:

«У цьому десятилітті ми плануємо полетіти на Місяць і зробити інші важливі речі не тому, що вони прості, а тому, що складні. ...Я розумію, що певною мірою — це питання віри

й передбачення, адже ми не можемо точно знати, які наслідки на нас очікують. Але якщо я скажу, що ми відправимо на Місяць, який віддалений на 380 тисяч кілометрів від станції у Х'юстоні, гігантську ракету заввишки майже 100 метрів і завдовжки, як це футбольне поле, яка зроблена з нових й навіть поки що не винайдених металевих сплавів; яка може витримувати температуру і тиск в кілька разів більші, ніж це можливо сьогодні; яка зібрана точніше, ніж найкращий швейцарський годинник; яка містить все необхідне обладнання для руху, управління, контролю, зв'язку, харчування і виживання під час небаченої подорожі до небаченого небесного тіла і безпечного повернення на Землю, коли ракета повторно входить в атмосферу на швидкості більш ніж 40 тисяч кілометрів за годину і нагрівається до половини температури Сонця — і все це зроблено, і зроблено правильно, тим більше — до кінця цього десятиліття... Ви, напевно, подумаєте, що ми самовпевнені. Але це буде зроблено. І це буде зроблено до кінця десятиліття».

Може здатися, що присвятити промову починанню, пов'язаному з безпекою і невизначеністю, контрпродуктивно. Але це працює. І працює не лише тому, що Кеннеді чітко описав майбутні події. Він сповнив нас мріями про подвиги. Він здійснив уявну подорож у майбутнє, розповівши фантастичну історію, яка згодом стала реальністю.

У нас на TED більшість спікерів використовує просту розмовну мову, але здатність змалювати переконливу картину майбутнього — один із найкращих подарунків глядачам. Насправді промови спікерів, що ділилися своїми мріями, стали найбільш захопливими виступами TED. У них постає світ не реальний, а можливий. Якщо правильно побудувати таку промову, то серця глядачів заб'ються швидше, а дух перехоплюватиме від відчуття нових можливостей.

Салман Хан вбачає майбутню революцію в освіті у відео-уроках, які дадуть дітям змогу вчитися у власному темпі — і він чудово, крок за кроком, розкриває свою ідею, викликаючи щирий захват у глядачів.

Режисер Кріс Мілк продемонстрував свою роботу за допомогою пристрою віртуальної реальності, щоб у деталях відтворити життя у сирійському таборі біженців.

Дехто вважає, що віртуальна реальність віддалить нас одне від одного.

Але Мілк подарував нам альтернативний погляд: пристрої віртуальної реальності допомагають відчувати іншого.

Морський біолог Сильвія Ерл використала сильні образи і красномовність, щоб описати кризу наших вкрай забруднених і вкрай спустошених рибалками океанів.

Та вона на цьому не зупинилась, а запропонувала ідею «точок надії» — захищених територій у водоймах для відновлення морської флори і фауни. Її бачення було таким переконливим, що один глядач одразу ж виписав їй чек на мільйон доларів і підтримував її роботу протягом 6 років потому. За цей час кількість захищених територій світового океану збільшилася більш як утричі.

Є два важливі моменти для ефективного розкриття мрії:

- Описати сміливу картину альтернативного майбутнього, якого ви прагнете.
- Зробити це так, щоб глядачі також почали прагнути цього майбутнього.

Виконати обидва пункти в одній промові досить складно. Перший пункт зазвичай потребує візуального матеріалу. Кент Ларсон витратив 18 хвилин на презентацію радикальних дизайнерських рішень, демонструючи розкладні автомобілі, квартири-трансформери, покликані збільшити населення міст без ризику перенаселення. Не всі ідеї такі безпрограшні, але візуальна демонстрація робить їх більш переконливими.

Архітектор Томас Гетервік включив до своєї презентації найбільш вражаючий слайд, який я тільки бачив на TED: проєкт житлового комплексу в Куала-Лумпурі, в якому елегантні

вигнуті будівлі з широким верхом виростили з вузького фундаменту, звільнюючи місце для розкішного парку на рівні першого поверху.

Це — майбутнє, в якому я хотів би народитися.

Не завжди все проходить так успішно. Часто аудиторія не знає, захоплюватися чи побоюватися нової технології. У 2012-му голова Агентства передових оборонних дослідницьких проєктів США Реджина Дуган продемонструвала ряд винаходів — високошвидкісні планери і дрони-колібри, які здавалися приголомшливими і водночас викликали тривогу, адже розробки призначалися для військових дій. Так само і промови про розпізнавання комп'ютерами облич у натовпі чи розробку людино-подібних роботів можуть виглядати радше моторошними, аніж привабливими.

Як же уникнути дискомфорту глядачів? Єдиний спосіб — пояснити, чому таке майбутнє варте зусиль. Або подати цю ідею, наголошуючи на людських цінностях, а не новітніх технологіях. Саме так вчинив Брен Феррен на TED у 2014 році, коли розповів, як автономний транспорт докорінно змінить майбутнє.

Але почав він із натхнення, яке відчув у дитинстві на екскурсії до Пантеону в Римі разом із батьками, а завершив закликм надихати дітей. «Ми маємо заохочувати їх до пошуку власного шляху, відмінного від нашого.

Ми також повинні пояснити їм те, чого повною мірою не розуміє сучасний світ технологій: мистецтво і дизайн не розкіш, яку жодним чином неможливо поєднати з наукою та технікою. Вони роблять нас особливими». Це міг би бути суто технічний погляд, можливо, трохи моторошний, але Брен наповнив його надією і людяністю.

Може допомогти і гумор. Хуан Енрікес виступив на TED із кількома вражаючими промовами про майбутні зрушення в біології та генетиці, які здавалися б тривожними, якби Хуан не викликав сміх аудиторії на кожному слайді. З ним майбутнє стало чудовим, а не тривожним.

І нарешті, чим більше мотивує ваше бачення майбутнього, тим краще. Засновник компанії StoryCorps* Дейв Ісей розказав, як важливо ставити людям особисті запитання про сенс життя і записувати ці бесіди. Він презентував програму, яка дасть змогу кожному це зробити і легко завантажити запис до бібліотеки Конгресу США. Його бачення світу, в якому люди дійсно чують одне одного, було таким натхненним, що лише за кілька днів після промови тисячі людей записали відповіді на важливі запитання, про які раніше навіть не замислювалися.

Це і є сила мрій. Вони можуть передаватися іншим, викликати захват і вселяти віру і таким чином збуватися. Вони розкривають перед нами нові можливості, чим надихають на більш плідну роботу над власними мріями. Спільна подорож з натхненим мрійником — пропозиція, від якої ви не зможете відмовитися.

Поєднуйте

А ось реальність. Більшість промов не вписуються в жодну з розглянутих категорій, а містять деякі елементи кожної з них. Наприклад, популярна промова Емі Кадді про вплив мови тіла на впевненість у собі — майстерне поєднання пояснення й особистої історії. А от промова Салмана Хана починається як історія, яка плавно перетікає у дивовижну прогулянку, що знайомить з яскравими методами роботи академії Хана, і закінчується мрією про майбутнє — захопливим баченням потенціалу освіти.

Тож наголошу ще раз: *розглянуті прийоми аж ніяк вас не обмежують*. Вони лише інструменти, які допоможуть розробити власну схему, що найкраще відтворить ваші ідеї у свідомості

* StoryCorps — американська некомерційна організація, чия місія полягає у записі, збереженні і поширенні історій американців з усіх верств суспільства (прим. пер.).

слухачів. Відбирайте, змішуйте і доповнюйте ці методи так, щоб ваша ідея була якомога переконливішою.

Тож припустимо, що у вас є наскрізна тема і текст промови, в які ви майстерно вплели зв'язок, оповідь, пояснення, переконання чи презентацію. Що ж далі?

Час втілити все це в життя!

Ми розглянемо чотири ключові елементи процесу підготовки до виступу і подивимося, на що схожа ваша промова: симфонію чи какофонію. У наступному розділі ви дізнаєтеся:

- Чи включати до промови візуальні матеріали, і якщо так, то які саме?
- Записати і завчити промову чи імпровізувати?
- Як тренувати обидва типи промов?
- І як оформлювати початок і кінцівку для більшого впливу?

Готові? Не розслабляйтеся, у нас ще багато роботи!

ПРОЦЕС ПІДГОТОВКИ

10 Візуальний матеріал

Коли очам боляче

У XXI столітті ми можемо підкріпити слова широким спектром технологій і вивести промову на новий рівень. Фотографії, рисунки, елегантні шрифти, діаграми, інфографіка, анімація, відео, аудіо — усе це здатне зробити промову доступнішою і красивішою.

Втім, передовсім з'ясуйте: чи дійсно вам це потрібно? Вражаючий факт, але більш ніж третина найпопулярніших спікерів TED не використовують жодних слайдів.

Як же так? Очевидно, що промова плюс зображення завжди цікавіша за голу промову. Ні. Слайди крадуть у спікера увагу глядача і повертають її до екрану. Якщо сила вашої промови полягає в особистому контакті з аудиторією, то слайди можуть завадити.

Звісно ж, не йдеться про повну відсутність компромісу між екраном й спікером. Зображення і слова часто апелюють до різних типів сприйняття, стосуються різних сфер. Наприклад, естетика проти аналітики.

Але якщо ваша промова глибоко особиста або ж ви користуєтесь іншими методами пошкваллення виступу, як-от гумор чи яскраві історії, тоді забудьте про візуальні матеріали і зосередьтеся на контакті з аудиторією.

Наука презентації вивела універсальне правило: «Відсутність слайдів краще, аніж погані слайди».

Більшість спікерів дійсно отримує значну перевагу завдяки прекрасній презентації, але, використовуючи візуальні засоби, іноді ви балансуєте між успіхом і провалом.

TED спочатку був конференцією, присвяченою лише технологіям, розвагам і дизайну — саме присутність дизайнерів швидко встановила високі вимоги до слайдів. Можливо, саме ця традиція зробила TED таким, яким ми його знаємо сьогодні.

Тож які елементи візуальних матеріалів є ключовими?

Усі вони поділяються на три категорії:

- демонстрація;
- сила пояснення;
- естетична привабливість.

Розгляньмо їх по черзі.

Демонструйте!

Найперше завдання візуальних матеріалів — показати те, що складно описати словами. Від них, звісно ж, залежить розкриття робіт художників й фотографів. Дослідник, котрий розповідає про подорож, чи науковець, який презентує відкриття, теж використовують слайди з цією метою.

Едіт Віддер була в команді, якій пощастило вперше зняти на відео гігантського кальмара. Промова дослідниці повністю ґрунтувалася на демонстрації, і, коли неймовірне створіння на решті з'явилося на екрані, глядачі аж підскачили від несподіванки. Фотографії необов'язково мають бути аж такими ефектними. Ваше завдання — подати контекст, підготувати аудиторію, а потім... БАМ! Включайте на повний екран магію презентації без прикрас.

Пояснійте!

Краще раз побачити, ніж сто разів почути. Найкращі пояснення часто полягають саме у поєднанні слова й зображення. Наш мозок — інтегрована система. Ми сприймаємо світ передусім очима. Тож якщо ви дійсно хочете пояснити щось нове, найпростіший і найефективніший спосіб — показати і розказати.

Але між тим, що ви показуєте, і тим, що говорите, має бути повна відповідність. Не спантеличайте глядачів надто складними для розуміння слайдами. Іноді спікер несвідомо хоче вразити аудиторію масштабом і деталями своєї роботи: він говорить і говорить, а глядачі марно намагаються зв'язати слова і зображення.

Як цього уникнути? Обмежуйте кожен слайд однією ідеєю. Деякі спікери, особливо вчені, мають звичку ненавмисно зводити до мінімуму кількість слайдів, а тому пхають в кожен із них тонни інформації. Це було актуально за часів, коли презентації проводили за допомогою діапроекторів. Але сьогодні десять слайдів коштують так само, як один. Єдине обмеження для вас — це час. Тож переобтяжений слайд на дві хвилини пояснень можна замінити трьома-чотирма простішими слайдами, які ви проклацаєте за ті ж сто двадцять секунд.

Мій колега Том Ріеллі говорить про важливість контролювати розумове навантаження таким чином:

«Промова і слайди вмикають два пізнавальні процеси одночасно, а спікеру потрібно майстерно поєднати ці процеси. Промова про теоретичну фізику так само навантажує ваш мозок, як і слайд, що складається з десятка елементів. У такому разі глядач *несвідомо* вирішує, на чому краще зосередитися: на словах, на презентації чи на обох одразу. Цей вибір від нього не залежить. Тож ви маєте заздалегідь спланувати, на що буде звернена увага аудиторії, і перевірити, чи не заважає складний для розуміння слайд вашим словам».

Також не треба залишати слайд на екрані, коли вже закінчили його обговорювати. І знову цитата Тома:

«У цьому разі просто зробіть пустий або чорний слайд, щоб аудиторія трохи відпочила від картинок і зосередилася на ваших словах. А коли ви повернетесь до слайдів, глядачі знову будуть готові до роботи».

Якщо ваша мета — одна ідея на один слайд, то варто пошукати додаткових методів оформлення, щоб якимось підкреслити ваші думки. Особливо це стосується графіків і діаграм. Якщо ви говорите про підвищення рівня опадів у лютому проти жовтня і подаєте річний графік, то чому б для зручності не виділити «лютий» і «жовтень» іншими кольорами?

А якщо після цього ви хочете порівняти березень і листопад, то поставте окремо графік із цими місяцями, а краще взагалі перенесіть їх на окремий слайд. Не треба змішувати усе в купу.

Девід МакКендлесс — майстер перетворювати складні дані на зрозумілі, елегантні презентації. Наприклад, на TEDGlobal у 2010 році він подав два слайди. Перший називався «У кого найбільший військовий бюджет?». На ньому було десять квадратів різного розміру — кожен для окремої країни у пропорціях до її бюджету. Звісно ж, США посіли перше місце.

Але на другому слайді вказувався військовий бюджет по відношенню до ВВП. І тут США несподівано скотилися до восьмого місця, без бою віддавши перші позиції М'янмі, Йорданії, Грузії та Саудівській Аравії. Всього два слайди, а ваші уявлення різко змінилися.

Деякі спікери все ще вірять, що для кращого пояснення треба запхнути у слайди якомога більше слів. Іноді навіть ті слова, які ви промовляєте у виступі. Вони ніколи не були так далекі від істини. Класичні презентації у PowerPoint із заголовком на кожному слайді і кількома тезами з довжелезних фраз — перевірений спосіб втратити увагу аудиторії. Так глядачі встигають прочитати все до того, як скаже спікер, і коли він таки доходить до потрібного моменту в промові, то його слова вже здаються застарілими. Коли спікери приходять на TED з такими

презентаціями, ми наливаємо їм випити, разом сідаємо перед монітором і акуратно так питаємо дозволу видалити, видалити, *видалити!* Кожна теза стає окремим слайдом, кілька фраз стискаються до однієї, текст замінюється картинкою... або все просто видаляється.

Дублювати свої слова в презентації нема жодного сенсу. Можливо, варто залишити на екрані лише два-три слова чи фразу як нагадування глядачам, якщо ви розбираєте одну тему вже кілька хвилини. В інших випадках слова в презентації тільки заважають виступу.

Навіть якщо це простий текстовий слайд, він може підклас-ти вам свиню. Наприклад, напис «Чорна діра така гігантська, що зовсім не пропускає світла» можна замінити на «Наскільки чорною є чорна діра?». І тоді словами опишіть те, що було на першій версії слайду. Так напис лише розпалить цікавість аудиторії.

Якщо подумати, це досить просто. Головна мета візуальних засобів — не передати слова, адже ви прекрасно можете це зробити і без слайдів. Слайди мають на меті передати те, що не так просто пояснити словами: фото, відео, анімацію, ключові дані.

Таким чином екран може за секунду розповісти більше, ніж ви розкажете за годину. Наш улюблений поборник візуальних засобів — Ганс Рослінг. Ще 2006-го він продемонстрував графічну анімацію, яка тривала лише 48 секунд. Але за цей час вона повністю перевернула наше уявлення про розвиток світу. Однак річ у тому, що я не можу пояснити вам цього словами. Ось у чому сенс. Ви маєте побачити все на власні очі. Тож коли будете біля комп'ютера, заугліть «Hans Rosling: The best stats you've ever seen»*. Дивіться і дивуйтеся. (48-секундний кліп починається з 4:05).

Не всі ми ганси рослінги, але кожен може принаймні запитати себе: *«Чи важливі візуальні матеріали для моєї промови?»*

* Ганс Рослінг. Найкраща статистика в світі (прим. пер.).

І, якщо так, як краще поєднати їх зі словами, щоб отримати максимальний ефект?»

Приносьте насолоду!

Здатність візуальних засобів підвищувати естетичну привабливість промови часто ігнорують.

Мене завжди вражає, що митці показують лише крихітну частку своїх робіт. Так, *терміни* в роботі потрібно обмежувати. Але зображення? Ні. Також помилковою є думка, що треба *пояснювати* кожне зображення. Не треба. Якщо ви запросили гостей подивитися ваші нові картини і маєте час тільки на це, ви все одно швидко проведете їх по всіх залах, щоб вони зацікавилися і краще зрозуміли вашу творчість загалом. Можуть справити враження навіть п'ятисекундні демонстрації без жодних пояснень. Такий подарунок глядачам зробити досить легко, тож навіщо стримуватися?

Існує безліч способів ввести в промову кілька слайдів, які принесуть глядачам справжню насолоду, навіть якщо тема виступу не дуже приємна.

Дизайнер і партнер TED Люсі Макрей наповнила свою промову десятками яскравих картинок і відео, які збуджували в аудиторії приємні відчуття, навіть коли Люсі говорила про запахи тіла.

Крім того, на якість презентації впливає її графічний стиль: акуратні шрифти, ілюстрації і/чи анімація.

Існує кілька ключових принципів оформлення візуального матеріалу, але диявол криється в деталях. Щоб розповісти про це якомога докладніше, запрошую до нас Тома Райллі — людину, що буквально відчуває фізичний біль, коли бачить погані слайди. Томе, тобі слово!

Том Райллі пише:

«Чудово! Почнімо з інструментів».

Поради щодо програм

На 2016 рік у нас є три основні програми для презентацій: PowerPoint, Keynote (для комп'ютерів Mac/Apple) і Prezi. PowerPoint найбільш поширена, хоча особисто мені легше працювати з Keynote, до того ж тут краща графіка і шрифти. Prezi (в яку TED вклався на стадії розробки) пропонує інший підхід: замість послідовного руху слайдів ви переміщуєтеся по двовимірній поверхні, збільшуючи і віддаляючи ті елементи, про які говорите зараз.

Більшість проекторів та екранів на сьогодні відповідають пропорціям сучасного широкоекранного телевізора — 16:9, на противагу формату 4:3 старих телевізорів. Але презентація за замовчуванням відкривається саме в форматі 4:3. Тож краще одразу змініть налаштування на 16:9 (хіба що ви виступаєте на сцені, де все ще стоять проектори з розміром 4:3).

Не використовуйте шаблонні нумерації пунктів кружечками, буквами і рисками. Ваша презентація не буде відрізнятися від інших, бо варіантів шаблонів досить мало. Почніть з абсолютно чистого слайда. Якщо ви плануєте додати багато фотографій, зробіть фон чорним — це створить ефект його відсутності.

Більшість фото треба показувати без «берегів». Цей термін не морський, а поліграфічний — він означає, що картинка демонструється на весь екран. Краще показати три фото без берегів підряд, ніж захвати три фото на один слайд.

Більшість фотографій усе ще знімається у форматі 4:3, тож якщо ви не хочете обрізати картинку, поставте її на чорний фон — так справа і зліва з'являться малопомітні чорні смуги.

Роздільна здатність фото: використовуйте картинки найвищої можливої роздільності (якості) щоб не дратували пікселі на великому екрані. Не існує занадто якісного зображення, якщо тільки воно не гальмує роботу програми.

Шрифти

Краще використовувати один шрифт на всю презентацію. Деякі шрифти підходять для цього краще, ніж інші. Зазвичай ми рекомендуємо прості без зарубок, як Helvetica чи Arial. Не використовуйте занадто тонкі шрифти — їх важко розібрати, особливо на темному фоні. Якщо сумнівається, беріть найпростіші.

Розмір шрифту

Крихітний розмір шрифту змушує глядачів напружувати очі. Використовуйте 24-й кегль чи навіть більший, але *максимум* три різні розміри одного шрифту в одній презентації. Кожний розмір має відповідати за різний тип тексту: великий для заголовків, середній для головних ідей і маленький для другорядних ідей.

Фон шрифту

Якщо ви хочете помістити текст зверху на фото, зробіть його читабельним. Коли фото містить багато деталей і шрифт губиться на зображенні, зробіть чорну стрічку знизу фото і розмістіть текст на ній.

Колір шрифту

Ключові слова: *простий* і *контраст*. Чорний на білому, темний на білому чи білий/жовтий на чорному — усі ці поєднання виглядають розкішно через значний контраст і легкість читання. Використовуйте в презентації лише один колір шрифту, якщо тільки вам не треба щось виділити. Ніколи не ставте світлий шрифт на світлому фоні чи темний на темному, наприклад білий на жовтому або червоний на чорному — такий текст складно прочитати.

Розбірливість

Після вибору шрифту і кольорів прогляньте свою презентацію на комп'ютері, а ще краще — на телевізорі чи проекторі. Відійдіть на два–чотири метри. Усе можна розібрати? Зображення достатньо чіткі? Якщо ні, то переробіть.

Чого не треба робити

- Кружечки креслять на геометрії, а не в тезах презентації. Уникайте їх за будь-яку ціну.
- Тире ставлять в азбуці Морзе, а не на початку фрази.
- Намагайтеся не робити текст підкресленим чи курсивним — так його важче прочитати. Але жирний шрифт виглядає добре.
- Тінь іноді може зробити текст чіткішим, особливо на фото, але не переборщіть.
- Не використовуйте кілька ефектів тексту в одному рядку. Це просто жахливо.

Пояснення та діаграми

Не варто показувати всі елементи слайда одночасно — розкривайте слова і фото по черзі з кожним клацанням мишки чи пульта. Це змусить аудиторію фокусуватися на одній ідеї за раз. Дайте глядачам достатньо часу для осмислення кожного елемента — не варто перевантажувати їхній мозок.

Посилання на джерела фотографій

У науковій спільноті склалася важлива традиція додавати до фото посилання на джерела на кожному слайді. Але тут краще уникати великого розміру шрифту, адже написи будуть відволікати увагу від самого слайда. Якщо всі зображення взяті з одного джерела, то ви можете прямо в промові подякувати, наприклад, журналу National Geographic або додати в презентації лише

один коментар: «Ми щиро вдячні за фото National Geographic». Не повторюйте це на кожному слайді.

Якщо посилання конче потрібні, вони мають бути оформлені в одному стилі, написані однаковим шрифтом однакового розміру (не більше 10 пт) й однаково розташовані на кожному слайді. І скорочуйте «Джерело: Августин Альварес, Дослідницький центр Еймса, НАСА, Маунтін-В'ю, Каліфорнія» до «Августин Альварес, НАСА». Зверніть увагу, що деякі правовласники, на зразок музеїв, не дозволяють скорочувати їхні назви до аббревіатури. Але спитати варто. Я зазвичай вказую джерела білим кольором справа від фото і повертаю текст на 90 градусів, щоб він читався вертикально. Спитайте друзів: чи відволікають посилання увагу від картинок? Якщо так, варто зробити написи менш помітними.

Ваші фото з командою

Непогано було б включити до презентації ваше фото в робочому середовищі: в лабораторії, на природі, біля Великого адронного колайдера, але не більше одного. Бен Сандерс якось розповідав про експедицію до Північного і Південного полюсів, тож був присутній на багатьох фото власною персоною. Це було потрібно для розповіді. Але він здійснив цю подорож не сам: ціла команда людей невтомно працювала над її реалізацією. Однак світлини команди заважали б глядачам зосередитися на головній історії. Ми розуміємо, що цими фото ви хочете віддати належне колегам, зібравши всі знімки за роки роботи, але це важливо для вас — не для аудиторії. Утримуйтеся від цього, однак, якщо таки треба додати одну таку світлину, введіть її в презентацію органічно, зважаючи на контекст.

Відео

Відео — прекрасний спосіб продемонструвати вашу роботу та ідеї, але краще не використовуйте кліпи, довші за 30 секунд. У промові на 18 хвилин обмежте кількість відео до 2–4, якщо тільки ваш виступ не вимагає більшого. Краще, коли відео цілком належать вам (на противагу кліпу із «Зоряних війн»), пояснюють те, що важко розкрити за допомогою фото, і зняті у високій якості (HD, з достатньо світлими кадрами і гарним звуком). Відео поганої якості змусить аудиторію звернути увагу радше на недоліки зйомки, аніж на зміст. Зробіть кліп простим і щирим: не треба доручати це своєму піар-відділу чи нашпиговувати його пафосною музикою. Порада: під час роботи знімайте усе, що бачите, адже ви ще не знаєте, які саме матеріали знадобляться в майбутньому. TED завжди вкладається у високоякісні відео і фото, які з роками стають тільки ціннішими.

Ви можете включити кліп в саму презентацію, але до виступу разом із технічною командою перевірте, чи все працює коректно.

Переходи

Це справжня трясина для кожного спікера. Головне правило: уникайте майже всіх переходів. Мерехтіння, спалах, конфетті, поворот, розтягування, вихор, куб, збільшення, обмін слайдів, виліт, вибух, падіння і підстрибування — усе це стандартні переходи у Keynote. Я ніколи не користуюся жодним з них, хіба що для іронії. Ці ефекти зайві: вони відволікають увагу від самих ідей і привертають її до можливостей програми. Мені подобаються два переходи: відсутність переходу (різка зміна кадрів, як у фільмах) і розчинення. Різкий перехід потрібен для миттєвої реакції на клацання вашого пульта, а розчинення виглядає природно, якщо триває менше аніж півсекунди. Ці два переходи навіть мають метафоричне значення: різка зміна означає перехід до нової

ідеї, а розчинення, навпаки, якимось чином поєднує слайди. Це правило нескладне, але дуже важливе. Ви можете користуватися різкими переходами і розчиненням в одній презентації. Якщо можна обійтися без ефектів, краще так і зробити. У підсумку ваші переходи не мають привертати до себе жодної уваги.

Передача файлів

Відправте вашу презентацію організаторам заходу чи принесіть флешку, на якій буде повна презентація і відео окремо. Також завантажте шрифти, якими користувалися. Навіть якщо я заздалегідь відправив свою презентацію організаторам, все одно беру з собою копію. Увага! Перед передачею файлів через інтернет або завантаженням на флешку скиньте їх в одну папку і стисніть її в архів (файл zip). Так в Keynote чи PowerPoint буде доступ до всіх елементів презентації в одному місці. Давайте чіткі назви усім відео із зазначенням слайда. Наприклад: шивон_стівець_слайд_12:_метелик_з'являється_з_кокона.

Права

У вас повинна бути ліцензія на використання фото, відео, музики та ексклюзивних шрифтів або ж усі матеріали мають бути викладені за публічною ліцензією чи безкоштовно. Найпростіше використовувати плоди власної праці. Наприклад, права на використання пісні Вітні Г'юстон в промові (а особливо промови в інтернеті) можуть коштувати тисячі доларів.

Перевірка

Існує два види перевірки: «на людях» і технічна. У першому випадку я рекомендую протестувати вашу презентацію (особливо самі слайди) на родичах чи друзях, які не знаються на вашій професійній сфері. Після перегляду спитайте, що вони зрозуміли, що

не зрозуміли, які виникли запитання. Перевірка «на людях» конче важлива, особливо для презентацій на складні теми.

Так само важлива і технічна перевірка. Я придбав пульт фірми Kensington за 35 доларів, який підключається до комп'ютера через USB порт. Так я можу уявити, що переключаю слайди на сцені. Чи вони достатньо чіткі і яскраві? Чи швидкі переходи? Чи правильно підібрані шрифти? Чи програвється відео? Чи виникли якісь технічні несправності? Така перевірка підтвердить надійність презентації.

Завжди запитуйте, на якому комп'ютері будуть вмикати презентацію, чи є на ньому ті самі шрифти й та сама програма і, якщо є, якої версії ця програма.

Краще використовуйте останню версію, адже зазвичай організатори встановлюють саме її, а переформатування презентації на місці потребує багато сил і грошей. Одного разу я створив презентацію у Keynote на комп'ютері Mac, а її переробили на презентацію PowerPoint для ПК. На репетиції я побачив це жахття, і попросив принести Mac — тоді все стало чудово.

Завжди тестуйте слайди, а тим більше кліпи, на тому обладнанні, яким користуватиметеся під час виступу. Вкрай важливо запросити звукооператора і перевірити рівень звуку презентації, особливо якщо ви плануєте говорити під час відео. Тихий або надто гучний звук справить неприємне враження.

Робота з дизайнерами

Більшість людей може навчитися створювати правильні слайди, але якщо бюджет достатній, а на карту поставлено багато, краще залучіть графічного дизайнера презентацій. Зауважте, я не сказав «будь-якого дизайнера». Ті, хто працюють з веб-дизайном чи рекламою, можуть недостатньо володіти мистецтвом передачі ідей через слайди. Завжди питайте в дизайнерів портфоліо, його можна знайти власноруч і на сайтах на зразок behance.net.

І ще чотири важливих поради:

1. Навіть якщо у вашій компанії є відділ дизайнерів, які зроблять за вас презентацію, беріть участь у процесі з самого початку. Будьте активним. Не просто продивляйтеся кінцевий результат. Більшість дизайнерів дуже талановиті, але це *ваші* ідеї. Тож має сенс бути безпосереднім учасником процесу.
2. Якщо вам не подобається порада іншої людини щодо слайдів, довіряйте інтуїції. Це ж вам виступати на сцені, а не їй.
3. Ми звикли працювати з дизайнерами дистанційно через Skype, електронну пошту, файлообмінники. Не обов'язково мати дизайнера під рукою.
4. Допомога не повинна бути дорогою. Наприклад, я звик працювати з маленькими дизайнерськими фірмами, які налічують від одного до п'ятнадцяти співробітників. Також регулярно з'являються випускники шкіл дизайну та мистецтв, наприклад, з коледжу дизайну ArtCenter, школи дизайну Род-Айленда, інституту Пратта, коледжу Cooper Union й інших навчальних закладів по всьому світу.

Перевірка версії

Регулярно перевіряйте версію презентації та зберігайте усі ваші чернетки, шрифти, фото, відео і музику на сайтах типу Dropbox. Візьміть за правило включати в назву файлу номер версії, ім'я, назву заходу, рік і номер виступу. Наприклад: v4trjwTomRiellyPrezTED2016Session11. Ініціали (trjw — Том Райллі) вказують на те, хто останнім виправляв презентацію. Порада: для зручності пишiть номер версії та ініціали людини, яка останньою працювала з файлом, на початку назви. Щоразу, як виправляєте презентацію, зберігайте нову версію під новим номером, а перед тим, як відправити організаторам посилання на неї, зробіть в Dropbox

папку зі старими версіями, а останній варіант збережіть окремо з припискою «кінцевий» на початку або наприкінці назви.

Ваш дизайнер красно подякує, якщо ви чи ваш помічник збере якомога більше матеріалів (фото, відео, музики) перед початком роботи. Іноді я полегшую дизайнерам роботу і створюю макет презентації в Keynote з інструкціями на зразок «*на цьому слайді має бути один із видів тварин під охороною*» або «*на цьому слайді має бути пересохле озеро*».

Зробіть побільше таких слайдів у потрібному порядку і відправте дизайнерові. Це щось на зразок стікерів з нагадуваннями, що допомагають зібрати думки докупи.

І, врешті-решт, остання порада щодо графіки — чим менше — тим краще.

І ми повертаємося до Кріса».

Бурхливі аплодисменти Тому!

Якщо хочете побачити мистецтво в дії, то ми маємо ще трьох спікерів із розкішними візуальними матеріалами.

Чудові світлини фотографа Мака Стоуна, який виступає за збереження природи, повністю відповідають назві промови «Фотографії, що змусять вас врятувати заповідник Еверглейдс».

На TEDx у Ванкувері Джер Торп розповів про зрозумілу інфографіку і довів свою думку незліченними прикладами.

На TEDx у Сіднеї художник-вчений, що працює у сфері біомедицини, Дрю Беррі використав неймовірну 3D-анімацію, щоб показати невидимі процеси у клітинах нашого тіла.

Якщо ви вже закінчили з візуальними матеріалами, варто повернутися до тексту і з'ясувати, як перетворити його на справжню промову. Існує два докорінно різних підходи, і ви побачите, чому найкращі у світі оратори роками сперечаються з цього приводу.

На щастя, це питання можна вирішити.

11 ТЕКСТ

Вчити чи не вчити?

Нещодавно ми запросили блискучого перспективного фізика і попросили розповісти про нові відкриття у сфері діяльності, якою він займається. У його університеті він вважається найкращим промовцем. Під час лекцій цього фізика в аудиторії яблуку ніде впасти: він перетворює складне на просте, незрозуміле на захопливе. На репетиції він вразив нас своєю пристрасстю, красномовством, чіткістю. І я з нетерпінням чекав на його тріумф.

Початок був гарним: він походжав сценою, запропонувавши гостроцікаву метафору, яку із задоволенням обмірковував переповнений зал. А далі... перший дзвіночок. Він забув, що хотів сказати. Посміхнувшись, вибачився, дістав айфон, нагадав собі слова — і продовжив. Добре. Нічого страшного. Однак це трапилося знову через 40 секунд. Метафора стала неймовірно заплутаною. Глядачі чухали потилиці і почувалися трохи ніяково. Голос спікера став напруженим. Він кахикнув. Я передав йому пляшку води, і це, здавалося б, допомогло на хвилину... Але ні. Наче в жахливій сповільненій зйомці перед нами з тріском провалювався виступ. Як пізніше влучно сказала актриса Джулія Свіні, його наче засмоктувала чорна діра, яку він у цей час описував. Він діставав свій телефон ще два, три, чотири рази. Почав читати з екрана. Усмішка і пристрасць зникли. Він випив цілу пляшку води. Чоло блищало від поту. Здавалося, наче він от-от

задихнеться. І все ж він якось дожив до кінця промови й отримав свої співчутливі аплодисменти.

Його промова стала яскравим моментом конференції. Але не таким, як він мріяв.

Ось у чому річ. Це не його провина, а моя. Під час підготовки я порадив йому не шкодувати часу і створити справжню хітову промову, старанно записавши кожне слово. Цьому принципу віддавала перевагу більшість спікерів TED. На репетиції здавалося, що все йде добре. Але такий стиль був йому не властивий. Він майстерно пояснював цю тему сотням студентів спонтанними словами, які вмить народжувалися в його дивовижній голові. А я мав захопити його поділитися своїм талантом із нами. (Насправді, йому це вдалося. Якраз напередодні він виступив на сцені із чудовим імпровізованим роз'ясненням головної сенсації у фізиці. Заздалегідь написаний текст усе лише зіпсував).

Існує безліч способів підготуватися до виступу, але важливо знайти той, що підходить саме вам. Адже навіть якщо ви ретельно підготували приголомшливу промову, в якусь мить на сцені все може піти не так.

- Від тону вашого голосу глядачів почне хилити у сон.
- Складеться враження, наче ви читаєте з листка.
- Час спливає, а ви не встигли й половини розповіді.
- Ви розхвилюєтеся, поки згадуватимете, чи відповідає слайд вашим словам.
- Відео не ввімкнеться, а пульт зламається.
- Ви не зможете встановити зоровий контакт із глядачем.
- Ви не зможете обрати, чи рухатися по сцені, чи прикипіти до місця, і почуватиметеся ніяково. Врешті-решт ви підете на компроміс і скромно переступатимете з ноги на ногу.
- Глядачі не засміються на смішному моменті.
- Глядачі засміються на несмішному моменті.
- Бурхливі овації, про які ви так мріяли, обмежаться ввічливими оплесками.

- І — найбільший страх кожної людини — ви забудете, що хотіли сказати. У голові стане пусто, а ви просто застигнете на сцені.

На щастя, якщо належно й старанно підготуватися ці ризики можна мінімізувати. Але, як ви вже зрозуміли, треба обрати правильний спосіб підготовки. Почати варто з питання: «Як саме я хочу виступити». У різних спікерів підходи також докорінно різні. У цьому розділі ми спробуємо визначитися, що підходить саме вам.

Кілька років тому на TED були достатньо жорсткі правила виступу: *Жодних кафедр чи столів. Ніколи не читайте промову з листка*. Взагалі-то ці правила мають сенс. Люди щиро реагують на вразливість спікера, не захищеного кафедрою, який говорить від чистого серця. Це людський діалог в чистому вигляді.

Утім, сила в розмаїтті. Якщо кожен буде виходити на середину сцени, проказуючи ідеально вивчену промову з приголомшливою точністю, то скоро це набридне. Коли глядачі присвячують конференції цілий тиждень, найбільше враження справляють спікери, що виділяються з натовпу. Якщо всі виступають без тексту, то, напевно, краще запам'ятається дивакуватий професор, який невпевнено виходить до кафедри і починає *читати* промову.

Найважливіше для спікера — обрати спосіб, який допоможе зробити виступ комфортним, впевненим і дасть змогу повністю зосередити увагу на предметі свого захоплення.

Ми зрозуміли це, коли запросили на TED нобелівського лауреата Данієля Канемана. Як «батько» поведінкової економіки, він зажив слави виняткового мислителя з величезним багажем ідей, що можуть змінити будь-який світогляд. Спочатку ми попросили його виступити так, як було прийнято на TED. Без кафедри. Просто вийти на сцену з картками в руках, якщо потрібно, і виголосити промову. Але на репетиції ми зрозуміли,

що йому незручно. Він не зміг вивчити промову повністю, тому постійно зупинявся й ніяково опускав очі, щоб згадати текст.

Урешті-решт ми спитали: «Денні, раніше ти виголошував тисячі промов. Як тобі зручно виступати?» Він відповів, що зазвичай ставить свій ноутбук на кафедру для того, щоб легко зазирнути у записи. Ми спробували цей спосіб, і він одразу ж розслабився. Проте Даніель зачасто дивився на екран. Ми погодилися залишити кафедру за умови, що він якомога довше триматиме зоровий контакт з аудиторією. І він зробив це. Його чудова промова зовсім не виглядала як читання з листка. Відчувався зв'язок із глядачами. І він сказав усе, що хотів, і при цьому зручно почувався.

Тож тепер ми не встановлюємо правил — лише даємо поради щодо способу виступу, який краще підійде для того чи того спікера.

Ви маєте прийняти ключове рішення (і краще це зробити ще на стадії підготовки):

- А) повністю розписати промову слово за словом для того, щоб прочитати з листка, вивчити чи поєднати ці два способи;
- Б) або розробити чітку структуру промови і говорити експромтом за кожним з пунктів.

На користь кожної зі стратегій існують вагомі аргументи.

Записані промови

Величезна перевага записаних промов полягає в ефективному використанні відведеного часу. Іноді дуже важко втиснути усі думки в 10, 15 або 18 хвилин. Якщо ви плануєте давати заплутані пояснення чи поступово переконувати аудиторію, варто записати кожне слово й довести кожне речення й абзац до досконалості. Інша перевага «сценарію» — чернетки, які ви можете відправити організаторам заздалегідь. Ми дуже цінуємо такий

жест із боку спікерів. Так ми можемо порадити, що краще викреслити, а що пояснити детальніше.

Величезний недолік записаної промови в тому, що вона може звучати сухо. Читати вголос і спілкуватися — дві зовсім різні речі. Зазвичай (є й винятки) аудиторія краще реагує на останнє. У цьому парадокс: якщо слова ті самі, й автором є сам спікер, то яка різниця, говорить він чи читає?

Людське спілкування — динамічний процес, який розгортається в режимі реального часу. Ви кажете слово. Я дивлюся у ваші очі й підсвідомо роблю висновки. Ви дійсно мали це на увазі? Ви захоплюєтесь цією темою? Ви віддані ідеї? Поки я не отримаю відповіді на ці запитання, мені, як глядачеві, ризиковано відкривати свою свідомість. Тож споглядання миттєвих «думок вголос» — досить впливовий процес. Ми відчуваємо ваші переконання і стаємо частиною зародження, боротьби і, нарешті, оформлення великої ідеї. Це відчуття щирості й відвертості спікера дає аудиторії змогу прийняти його думки.

Якщо ж ці самі слова читають, вони здаються далекими і безликими. Наче ви дивитесь футбольний матч у записі. Команда вже виграла чи програла. Навіть якщо ми не знаємо результату, все одно емоції вже не ті. (А тепер уявіть, якби, окрім цього, коментарі додали і прочитали вже після гри, а не в реальному часі. Так само виглядає і читання промови).

Тож якщо ви вибрали стратегію записаного тексту, маєте три варіанти дій:

1. Вивчіть промову так добре, щоб на сцені вона звучала природно (детальніше ми розглянемо це далі).
2. Заглядайте в текст (який розміщений або на кафедрі, яка в ідеалі не закриває все тіло, або на екрані комп'ютера), але для компенсації дивіться в очі аудиторії на кожному реченні. Зверніть увагу, я не сказав «читайте текст». Ви можете покласти перед собою хоч усю промову, але важливо саме розповідати, а не читати. Глядачі бачать різницю. Зробіть

свої слова якомога більш природними і палкими. Встановіть зоровий контакт, посміхайтесь, проявляйте емоції. Вивчіть текст так, щоб заглядати в нього лише раз на 1–2 речення. Так, це складно, але воно того варте. До того ж вивчити всю промову набагато складніше.

3. Скоротіть текст до коротких тез і говоріть своїми словами по кожному пункту. Тут є своє підводне каміння, що ми з'ясуємо далі в підрозділі «Незаписані промови».

Власне, ви можете *читати* текст промови лише в двох випадках:

1. Коли ваш виступ супроводжується вражаючими фото чи відео, що підкріплюють ваші слова. У цьому сценарії ви є закадровим голосом. Увага глядачів прикута до екрана. Цієї тактики дотримувався фотограф Джеймс Нахтвей.
2. Якщо ви прекрасний письменник, і глядачі розуміють, що ви читаєте уривок з книги. Далі ви побачите, що навіть для великих письменників говорити від щирого серця іноді краще, ніж натхненно читати.

Попри всі нюанси, для більшості спікерів записати і старанно зазубрити кожне слово — найбільш надійний спосіб сказати те, що вони думають насправді.

Однак це нелегко. Для багатьох з нас на вивчення 18-хвилинної промови потрібно приблизно 5–6 годин. По годині щодня протягом тижня. Якщо у вас нема цього часу, навіть не намагайтеся вчити. Там, на сцені, ви в останню чергу захочете похапцем згадувати слова.

У такій ситуації проблема не так у ризику впасти в ступор, як у тому, що глядачі помітять ваші спроби читати текст. Очі гарячково бігають по рядках в надії знайти потрібне речення. Тон голосу стає занадто рівним і механічним, бо в цей момент для вас найважливіше відшукати текст, а не вдумуватися в те, що ви говорите.

Це справжня трагедія. Ви доклали стільки зусиль до створення промови, а в результаті не даєте їй жодного шансу влучити в ціль.

Цю проблему можна вирішити. Але треба попрацювати.

Уявіть, що ви допомагаєте другу, в якого є тиждень на вивчення промови. Скажімо, ви щодня просите його розповісти вам цю промову без жодних підказок. Дивна річ, але в перші дні ваш друг буде досить переконливим (якщо запам'ятає хоча б послідовність думок у виступі). На той час він ще не знатиме промову напам'ять, а просто намагатиметься якнайкраще, більш-менш упорядковано, поділитися своїми знаннями.

За кілька днів ви помітите зміни. На цей час друг уже вивчить частину тексту, тож вона звучатиме досить красномовно. Але природна жвавість мови зникне безслідно. Ви відчуєте його нервування. Промова буде перериватися на «подивимось», «хвилинку, будь ласка» і «можна почати ще раз?». Або ж ви просто відбарабаните вивчену частину тексту.

Усе це свідчить, що йдеться радше про декламацію, а не виголошення промови. Я називаю цю стадію підготовки *моторозна долина* — термін запозичений з комп'ютерної графіки і означає анімацію персонажів, які дуже подібні до реальних людей, але щось не так. Ефект і справді моторошний: гірше, ніж коли аніматор взагалі не претендує на реалізм. Якщо ваш друг вийде на сцену з такою підготовкою, виступ провалиться. Йому краще забути про дослівне цитування тексту і записати лише ключові тези як опорний план. Або ж просто взяти текст на сцену.

Однак якщо ваш друг наполягає на тому, щоб завчити промову, на шостий чи сьомий день тренувань ви помітите значне зрушення. Спікер знатиме промову як свої п'ять пальців. Ви й моргнути не встигнете, як він згадає кожне слово. На цьому етапі ваш друг вже може свідомо зосередитися на справжньому сенсі слів.

Тож ось що я скажу спікерам, які вчать свої промови: *це чудово! Ви маєте шанс на великий успіх. Але вам треба вибратися*

з моторошної долини, не застрягни на півдорозі. Якщо ви не готові до цього, краще не зубріть промову!

І все ж, як її можна вивчити? Спікери TED послуговуються безліччю різних методів. Памела Меєр, автор зіркової промови про розпізнавання брехунів, чесно поділилася своїм способом:

«Коли я була в таборі Seafarer в Північній Каліфорнії, нас змушували одночасно плавати і співати табірних пісень. А потім завдання ускладнили: ми мали плавати і рухати вказівними пальцями в такт пісні. Ви не зможете ідеально вивчити промову, поки не навчитеся займатися під час виступу абсолютно іншою справою, яка потребує певних розумових зусиль. Ви можете розказати промову, поки зважаєте потрібні для кексів інгредієнти? А поки сортуєте папери, що захаращують ваш робочий стіл? Якщо вам вдасться гарно виступити при значному розумовому навантаженні, то ви легко впораетесь із цим на сцені».

Подивіться промову Пем. Чи виглядає вона завченою? Ні. Усе досить природно.

Актор дубляжу і спікер TED Райвз погоджується з її порадою:

«Коли я маю час, щоб вивчити промову, я вчу її збіса ретельно. Вчу доти, доки вона не зазвучить як пісня. Я перетворююся на оркестр. Проговорюю промову швидко і повільно, співуче і гучно, байдуже і палко. Я повторюю її, поки не почну виступати, а не просто згадувати. Взагалі виключаю можливість згадування. Зазвичай цей ритуал починається в кімнаті готелю за ніч або дві до виступу. Я вмикаю телевізор — якесь ток-шоу — і ставлю його гучніше, ніж зазвичай, щоб створити максимальні перешкоди. Тоді я (без жартів) стаю на одну ногу перед дзеркалом і розмовляю зі своїм відображенням. Тільки-но зникає усмішка, починаю знову. Втрачаю рівновагу — починаю знову. Якщо я переживу так увесь виступ, то на сцені не забуду жодного слова, а усмішка буде невимушеною».

Якщо ви часто користуєтеся транспортом, запишіть промову (наприклад, на диктофон телефону) і негучно програвайте

її, доки не почнете подумки випереджати запис. Потім ввімкніть запис на більшій швидкості (ця функція є в багатьох телефонах). Одна з найкращих викладачів сценічного мовлення Джина Барнетт вважає, що треба вміти розповісти усю промову вдвічі швидше за потрібне. Якщо ви легко впораєтеся з цим, то виступ на нормальній швидкості пройде автоматично, що дасть вам змогу на 100 % сфокусуватися на змісті. У Джини також є прекрасний прийом для запам'ятовування промови:

«Я кажу людям: “Тренуваннями ви не досягнете досконалості. Але завдяки тренуванням ви досягнете прийняттого рівня. Якщо ви знаєте промову як свої п'ять пальців, то можете дозволити собі ГРАТИ на сцені”».

Ось у чому секрет. Не думайте, що маєте просто механічно відтворити промову. Проживіть її. Станьте нею. Ваша єдина мета — дійти до межі, коли вже не треба витратити час на пригадування. І ви можете палко звернутися до аудиторії. *Переконайте глядачів, що ви промовляєте ці слова вперше.*

Це можна зробити. Не кожна нагода виправдовує такі затрати часу, але деякі заходи того варті.

Також при вивченні промови постає важливе запитання: яким стилем ви будете послуговуватися? Розмовним чи літературним? Адже мова, якою ми розмовляємо в побуті, відрізняється від літературної. Більше однозначності, менше метафор.

Викладачі сценічного мовлення одностайно рекомендують розмовний. Той, який іде спонтанно, від щирого серця. Це ж, власне, *промова*, а не *лист*. Мартін Лютер Кінг не казав: «І розповім я вам сьогодні про те, яким яскравим і щасливим уявляється мені наше майбутнє». Він просто сказав: «У мене є мрія».

Професор Гарварду Ден Гілберт радить студентам спочатку записати свою промову на диктофон, а вже потім за цим аудіо зафіксувати на папері й удосконалювати. Чому? «Тому що на письмі люди звикли користуватися словами, фразами і структурами речень, які б ніколи не використали в повсякденній мові.

Тож коли ви починаєте з написаного тексту і адаптуєте його під виступ, то фактично намагаєтеся переробити одну форму спілкування на іншу. Ставлю на те, що ваші експерименти проваляться».

Багато спікерів теж переконані, що найкращий спосіб «написати» промову — проговорити її вголос кілька разів. Але не варто робити з цього догму. Деякі письменники виступають вишуканою літературною мовою, і саме вона становить суть їхньої промови.

Подивіться на частину незабутньої промови Ендрю Соломона на TED в 2014 році:

«Ми не шукаємо болісного досвіду, який би спопелив нашу індивідуальність — ми шукаємо індивідуальність, йдучи за болісним досвідом. Нам нестерпні безцільні муки, але ми можемо витерпіти невимовні страждання, якщо віримо у їх високу мету. Спокій не залишає у нашій душі такого глибокого відбитку, як боротьба. Без радощів життя ми залишилися б собою, але навряд чи ми були б собою без нещастя, які штовхають нас на пошук сенсу існування».

Як бачите, Соломон — неймовірний письменник. Такий стиль радше подибаєш у книжці чи журналі, але не у невимушеній розмові старих друзів у барі. Річ у поетичності деяких слів, як-от «спопелити» чи «невимовний». Це літературна мова — і саме такою вона мала бути. Ендрю Соломон читав з папірця, але сила поетичної мови змусила нас довіритися йому. Ми *хотіли*, щоб ця промова була написана задалегідь. (До речі, Ендрю сказав мені, що він так само спілкується і з друзями в барі. От би хоч одним оком подивитися).

Такі промови можна читати. Можливо, їх навіть *треба* читати. Але якщо ви обрали цей шлях, зробіть глядачам послугу: *знайте текст*. Байдуже, наскільки ви майстерний письменник — аудиторія має повірити: те, що ви читаєте, ви відчуваєте саме зараз. Вкладайте почуття в кожне речення. Якомога

частіше підіймайте погляд, щоб зустрітися з глядачами очима. А якщо хочете справити незабутнє враження наприкінці промови, зупиніться на останній сторінці. Відкладіть аркуші з текстом, зробіть крок від кафедри, підійдіть до краю сцени і зверніться до глядачів від щирого серця.

Незаписані промови

Цей термін дуже широкий: від блискавичних експромтів до старанно підготовлених і структурованих промов із прекрасними візуальними матеріалами. Але в них є одна спільна риса: під час виступу ви не намагаєтесь пригадати написані заздалегідь слова. Замість цього ви обдумуєте тему промови і шукаєте кращих слів для висловлення думки просто на сцені. Максимум, що у вас є — короткі записи як план виступу.

Про незаписані промови можна сказати багато чого позитивного: вони звучать жваво, природно, наче ви міркуєте вголос. Якщо вам комфортно говорити без тексту, а тема виступу близька вам, то ця тактика — найкращий вибір.

Однак потрібно розрізняти промови *незаписані* і *непідготовлені* — для останніх виправдання нема. На жаль, більшість незаписаних промов виливаються у напівсирі пояснення, помилкові висновки, відсутність ключових елементів і зайву інформацію.

Тож як підготувати ненаписану промову? Це залежить від того, яку подорож ви запропонуєте глядачам. Промова, що обертається навколо однієї історії, набагато простіша, ніж виступ зі складними поясненнями чи деталізованими аргументами. Поверніться до метафори подорожі і продумайте кожен свій крок. Щонайменше зробіть короткі тези або просто запам'ятайте.

Крім того, вам потрібна стратегія, щоб обійти усі пастки цього способу:

1. *Раптом ви не зможете підібрати потрібного слова для пояснення ключового поняття.* Рішення: проговоріть вголос

- кілька варіантів кожного кроку вашої подорожі, поки не будете чітко оперувати лексикою.
2. *Ви випустили щось вкрай важливе.* Варто попрацювати над невимушеними переходами від одного кроку до іншого. Можливо, треба вивчити кілька перехідних фраз чи додати їх до ваших записів.
 3. *Ви перевищили ліміт часу.* Це засмутить як організаторів конференції, так і наступних спікерів. Можливо, це навіть зачепить глядачів. Не треба цього робити. Але існує кілька рішень цієї проблеми:
 - а) потренувати промову кілька разів і впевнитися, що ви вкладаєтесь у час. Якщо ні, то скоротіть текст;
 - б) на репетиції подивіться на годинник і запам'ятайте, де ви зупинилися, коли сплила половина відведеного часу;
 - в) готуйте промову тривалістю менше ніж 90 % вашого часу.

Багато спікерів стають жертвою спокуси спиратися на слайди презентації. Це найгірше, що може бути: довгий ряд нудних слайдів, вщент забитих текстом і тезами, які спікер вичитує до останнього слова. Більшість розуміє, що це жахливий спосіб виступити. Кожне сказане слово, яке глядач уже прочитав до вас на екрані, дасть нульовий результат. Текст вже не новина.

Правильно впорядковані слайди можуть підкріпити вашу впевненість у собі, але будьте обережні. Наприклад, на кожен крок промови можна підібрати різні зображення. Якщо ви застрягли, просто перейдіть до наступного слайда — це допоможе вам знову стати на правильний шлях. Розраховуйте ідеальний час для перемикання слайдів — це додасть впливовості промові. Завжди трохи дражніть глядачів перед появою наступного слайда. «І це підводить нас до майбутнього міст [клац], яке здається набагато яскравішим, ніж сьогоднішня [клац]. Тож перейдемо до цієї теми».

Чесно кажучи, старомодні, написані від руки картки з короткими примітками — все ще дієвий метод тримати себе в тонусі.

Запишіть на них слова, які нагадають вам ключове речення або важливу для розвитку промови фразу.

Зрозумійте: аудиторія зовсім не проти, якщо ви зупинитесь на хвилику, щоб зібратися з думками. У цей час ви можете почуватися незручно, глядачі — ні. Просто розслабтеся. Коли су-перзірка діджей Марк Ронсон завітав до TED у 2014-му, то впевнено використав цю тактику. В якусь мить промови він загубив думку. Однак не запанікував, а просто усміхнувся, взяв пляшку води, зробив ковток, вибачився за незручність, переглянув записи, ще один ковток... Коли він повернувся до промови, всі полюбили його ще більше.

До речі, спікери TED мають зовсім різні думки щодо підготовки до промови: вчити чи не вчити.

Письменниця Елізабет Гілберт — активістка першого табору.

«Я завжди вчу промови або хоча б намагаюся їх вивчити якомога краще. Я відчуваю впевнено і комфортно, коли знаю промову напам'ять. Коли ж імпровізую — хвилююся і відчуваюся вразливою. Навіть якщо ви фанат сцени, публічні виступи все ж лякають, страх може змусити вас забути все на світі. Але коли я вивчу промову як вірш чи пісню, то зможу повторити всі слова навіть не задумуючись. Краще нехай глядачі побачать, що я згадую текст, аніж думатимуть, що я не спромоглася навіть на елементарний план чи взагалі не розумію, про що говорю. Під час першої промови на TED я так розхвилювалася, що перші п'ять хвилин виступу не могла опанувати себе. Але, хвалити Бога, пам'ять мене не зрадила, і я автоматично відтворювала підготовлений текст. Через деякий час я змогла трохи розслабитися. Приблизно в середині виступу я вже дозволяла собі трошки імпровізувати і справді насолоджуватися процесом. Але саме завдяки тому, що я старанно завчила промову, вдалося уникнути нападу паніки. Тож я сприймаю вивчення напам'ять як бойову підготовку солдата: коли настане війна, ви радше захочете керуватися інстинктами, а не свідомістю».

Із цим погоджується Аманда Палмер:

«Я — майстер імпровізації, але на сцені їй не місце. Особливо це стосується TED, де час чітко регламентований. Раніше я залишала собі невеликі перерви, щоб відійти від тексту й побазікати, але після довгих годин репетицій зрозуміла, що можу розказати НАБАГАТО більше, якщо заздалегідь втисну це 40-хвилинне базікання у короткі 5 секунд».

Пем Меер поділилася вагомим аргументом на користь записаних промов: так кожне речення буде значущим.

«Чи не буває такого, що деякі речення в промові подобаються вам більше від інших? Так от, вам має подобатися *кожне* речення. Пройдіться по тексту і слайдах і поставте собі запитання: “Чи важливий цей рядок? Чи буде він цікавий глядачам? Чи подобається він мені?” Перевірте так кожне речення і кожен слайд. Якщо виникають хоч якісь сумніви... Сміливо викидайте».

Салман Хан — у протилежному таборі:

«Набагато важливіше те, що ви відчуваєте і говорите саме зараз, ніж влучні, але завчені слова. Особисто я складаю короткі тези промови і за цим планом намагаюся говорити просто, наче це дружня бесіда за вечерею. Просто зосередьтеся на ідеї і невимушено її розвивайте. Слухачі розуміють, коли ви дійсно обмірковуєте власні слова, а коли просто відтворюєте завчене».

Стівен Джонсон погоджується із цим:

«Щоразу, як виступаю на TED, я навмисно не вчу промови, адже аудиторія добре бачить, коли текст завчений. Це забирає можливість спонтанного, живого мовлення. Ще один недолік запам'ятовування: якщо промова провалюється, то це вже катастрофа. Якщо ви керуєтеся лише приблизним планом, то маленьку помилку чи забуте речення навряд чи помітить хтось, окрім вас. Однак якщо ви щось забули з вивченого напам'ять, то ви впадете у ступор. Наче зламався телесуфлер».

Один із найталановитіших спікерів сер Кен Робінсон такої ж думки. Бо ж деякі частини його мегапопулярної промови TED про творчість — не що інше як імпровізація.

«На сцені можна робити що завгодно, аби це допомогло розслабитись. Якщо вам зручно вчити — будь ласка. Але для мене це не працює. Мої пріоритети під час виступу — особистий зв'язок з глядачами і якомога більше простору для імпровізації. Байдуже, десять людей в залі чи десять тисяч, семінар це чи мітинг — важливо говорити з людьми, а не до них, і бути щирим. І все ж я готуюся до промов як слід. Я знаю, що саме буду говорити, ще до того, як вийду на сцену. Але я хочу встановити зв'язок з людьми саме в цьому залі. Тут і зараз. Байдуже, як багато залів я бачив до цього: аудиторія щоразу нова й унікальна».

А ось Ден Гілберт знайшов компроміс. Спочатку він ретельно пише текст (але обов'язково розмовною мовою).

«Однак під час виступу я зовсім не спираюся на текст. Тож навіщо писати? Тому що так ви зможете виявити всі прогалини! Найкраща промова — одночасно написана ТА зімпровізована. Точно як у джазі: вступ і фінал цілком по нотах, загальна структура визначена ще до першого звуку, але в середині мелодії музикант відходить від «сценарію» і спонтанно створює музику, яка відповідає настрою певної аудиторії в певному місці й у певний час. І ніхто не обмежує музиканта в імпровізаціях, але завжди треба відчувати, коли повернутися і куди повернутися. Повністю імпровізована промова схожа на вільний джаз — цілковита какофонія. Повністю записана промова схожа на концерт класичної музики — складна, глибока, бездоганно виконана, але часто така передбачувана, що аудиторія засинає від нудьги, адже сюрпризів не передбачається».

Гуру реклами Рорі Сазерленд теж рекомендує поєднувати найкраще з обох стратегій:

«Здається, Черчилль сказав: “Завчайте свої імпровізовані репліки”. Або хоча б залишайте в промові місце для кроку вбік. Якщо ваші слова стрункими рядами ведуть до непохитних висновків, вам подумки поставлять «5+» за логіку, але глядачі відчуватимуть себе не на приємній дружній прогулянці, а на військовому параді».

Отже, більшість спікерів TED насправді вчать повний текст промови, але старанно намагаються представити це як імпровізацію. Якщо у вас є час на подолання «моторошної долини», ви зможете майстерно втиснути всі думки в ліміт часу й уникнути пасток завченої промови. Але якщо у вас недостатньо часу, або ж ви впевнені, що це не ваш шлях до великої промови, краще облиште цей спосіб.

Знайдіть метод, який додає вам впевненості на сцені, й дотримуйтеся його.

Цей вибір змушує вас нервуватися? Добра новина: на репетиціях межа між двома способами майже зітреться. Початок шляху може різнитися, але в результаті ви маєте педантично підготовлену і палко виголошену промову в обох випадках.

12 РЕПЕТИЦІЯ

Заждiть, ще й повторювати?

Хоч який шлях виступу ви обрали, для поліпшення промови знадобиться один елементарний і очевидний інструмент, який більшість спікерів нерідко ігнорують: *постійне повторення*.

Музиканти репетирують перед концертом. Актори — перед виставою. Під час публічних виступів ставка так само висока, як і під час вистав чи концертів, — а то й навіть вища. Більшість спікерів чомусь вважає, що зможе вийти на сцену і тріумфально виступити з першого разу. Тож сотні людей в залі знову і знову мусять потерпати лише тому, що хтось ретельно не підготувався. Страшенна ганьба.

Стів Джобс став одним із найвидатніших ораторів нашого часу не лише завдяки таланту. Кожній презентації Apple передували нескінченні години виснажливих репетицій. Важила кожна деталь.

Більшість знаменитих виступів TED здобули славу завдяки тривалим репетиціям. Джил Болті Тейлор, чия популярна промова була присвячена інсульту, який вона пережила, пізніше згадувала:

«Я в буквальному сенсі тренувалася сотні годин. Знову і знову, навіть уві сні: я прокидалася, повторюючи текст промови. Вона викликає в моїй душі сильні емоції — я переживаю ранок інсульту під час кожної розповіді. І саме через ці щирі

емоції глядачі повірили у щирість промови, і ми разом відправилися у подорож».

Дослідник стовбурових клітин Сьюзан Соломон так само високо оцінює репетиції:

«Перед публічним виступом ви маєте повторити промову стільки разів, щоб могли відтворити її навіть серед ночі і перед будь-якою аудиторією. Повторюйте перед друзями. Повторюйте наодинці. Повторюйте із заплющеними очима. Повторюйте в парку. Повторюйте за робочим столом без підказок. І не забувайте про візуальні матеріали: використовуйте їх під час репетицій, щоб правильно розрахувати час».

Рейчел Ботсман радить звертати увагу на тих, для кого виступаєте на репетиції:

«Тренуйтеся перед кимось, хто не знає нічого з вашої теми. Одного разу я помилилася і провела репетицію перед колегами. Найкращі поради йдуть від тих, хто може вказати на прогалини чи надто детальні пояснення простих понять».

Сьюзан Кейн, авторка популярних книжок про феномен інтроверсії, дякує на репетиціях слухачам за суттєві поліпшення виступу:

«Я прийняла близько до серця пораду TED: якщо хочете справді запам'ятати промову, вивчіть її так, щоб слова здавалися щирими. Тут недостатньо тренувань перед дзеркалом чи під час прогулянки з собакою. Знайдіть справжню сцену і хоча б одного глядача. У п'ятницю ввечері, якраз перед моїм виступом, професор Вортонської школи бізнесу Адам Грант зібрав у залі тридцять своїх найкращих студентів і випускників, щоб я виступила перед ними. Їхні поради виявилися такими слушними, що вночі я очей не зімкнула і переписала третину промови. Половину вихідних я знову вчила текст. Ніколи не тягніть до останньої хвилини, як я! Але рекомендую знайти справжніх глядачів і такого мудрого друга, як Адам».

Дивно, але навіть ті спікери, що не вірять у силу дослівно вивченої промови, все ж приділяють значну увагу репетиціям. Ось слова реформатора освіти Салмана Хана:

«Повторюйте промову перед сном щонайменше п'ять разів, перефразовуючи головні ідеї. Навіть якщо ви щось переплутаете чи забудете, щоразу змушуйте себе закінчити виступ (і завжди вчасно). Мені здається, цінність репетицій не так у запам'ятовуванні, як у звиканні до сцени і зменшенні стресу. Якщо ви впевнені й розслаблені, краще буде не лише вам, а й глядачам».

Авторка науково-популярних творів Мері Роч погоджується із цим:

«Я нічого не писала і нічого не вчила напам'ять. Але я тренувалася разів двадцять п'ять — у руках десять карток із записами і таймер. Завдяки репетиціям ви зазвичай несвідомо запам'ятовуєте, про що говорите. Це і є мета тренування. Зубріння набагато безпечніше, але іноді трохи ризику не завдасть. Страх — це корисна енергія, що розтікається по ваших жилах і додає жвавості».

Фраза «несвідоме запам'ятовування» вкрай важлива. Якщо постійно повторювати промову, то врешті-решт вона дуже детально відкладеться в голові. Коли Клей Ширкі завітав до офісу TED з промовою про дедалі запекліші дискусії щодо авторського права, мене вразив його талант зв'язно розповідати про складні речі без тексту і навіть без нотаток. Я поцікавився, як йому це вдалося. Відповідь: постійні репетиції. Але репетиції, які, по суті, і створили промову. Він сказав:

«Одного разу Рон Вотер, мій улюблений і найкращий актор, розповів про свої репетиції. Він сказав: "Я просто повторюю слова стільки разів, поки вони не звучатимуть, як мої власні думки". Отак і я: готую промову, промовляючи. Я визначаю головну ідею, виділяю одне чи два вступних речення і просто уявляю, що пояснюю тему небайдужим людям».

На першому етапі промовляння вголос допомагає виявити, які слова до ладу, а які ні — більш схоже на редагування, ніж на репетицію. У тій промові TED я збирався сказати, що серед ЗМІ розвивається лише телебачення, але цей фрагмент здався трохи недоречним, тому я його викинув. Через деякий час промовляння допомагає встановити правильний темп і часові межі. І вже наприкінці я загалом треную переходи між частинами промови. Звісно, слайди допомагають, але тренувати переходи вкрай потрібно. Глядачі мають відчувати різницю між розвитком однієї ідеї та переходом до іншої.

Записи я роблю завжди, але ніколи не розписую саму промову — вона не повинна виглядати як читання вголос. Замість цього я складаю короткий перелік різних тем: ось думка про авторські права, ще одна про піратство в інтернеті, далі ще одна про доменні імена тощо. Востаннє я редакую цей список просто перед виходом на сцену — щоб усе пригадати».

Якщо об'єднати всі поради Кейн, Хана, Роч і Ширкі, ви зрозумієте, чому різниця між завченою та імпровізованою промовою не така вже й велика. Якщо добре вивчити написану промову, то спікер зможе передати *почуття*. Якщо повторити імпровізовану промову достатньо разів, то спікер буде точно знати схему виступу, а найбільш влучні фрази самі спадатимуть на думку.

Ці підходи — не два різних способи *виступити* з промовою, а два різних способи *створити* промову. Хтось починає з тексту, інші — з коротких тез, але репетиція майже стирає кордони між ними. В обох випадках ваша мета — ретельно структурована промова з імпровізованою подачею. Можливо, ви відкинете цю думку і скажете, що ненавидите промови, які репетирують сотні разів. Такі виступи помітно одразу, хоч би як спікери намагалися вдати невимушеність. *Промови мають бути свіжими, унікальними, живими!*

Я можу по пальцях перелічити спікерів, які на це здатні. Адже вони керуються величезним життєвим досвідом та/або незвичайним талантом генерувати все нові й нові ідеї. Але для

більшості з нас імпровізована промова — це страшний ризик: відсутність зосередженості чи важливих тез, перевищений ліміт часу тощо. Я не рекомендую такий підхід. Коли промова звучить неприродно, проблема не в тому, що репетицій *забагато*, а в тому, що їх замало. Спікер застрягає посеред «мотошної долини».

Варто визнати: проводити репетиції тяжко. Вони дуже напружені. Навіть повторити промову вголос у власній кімнаті досить складно. Деякі виступи не виправдовують таких затрат часу на тренування (тоді ваш кращий варіант — список тез чи текст промови в руках). Але якщо нагода важлива, ви обов'язково маєте впоратися зі стресом заради себе і глядачів. У цьому і допоможуть репетиції, під час яких стрес спочатку поступається місцем впевненості, а потім захопленню.

Письменниця Треїсі Шевальє переборола свою відразу до репетицій і відкрила їх здатність відшліфувати промову.

«Організатори TED роблять значний наголос на репетиціях. Вони порадили мені тренуватися так часто, що це почало драгувати. Я стільки разів виступала — і ніколи не робила того, що вимагав TED. Але врешті-решт я згодилася на репетиції і жодного разу не пошкодувала. Більшість моїх промов не обмежені в часі, а стиль завжди розмовний і не має чіткої структури. Репетиції допоможуть виявити, скільки зайвих балачок можна викинути з виступу. Тренуйтеся, встановлюйте ліміт часу і сміливо вилучайте все непотрібне і зайве. Більше того, промовляючи вголос, я запам'ятала вдалі слова, які потім використала як опорні фрази для виступу. Я не вчила промову повністю (це може звучати фальшиво, якщо ви не актор), але я вивчила структуру і кілька опорних речень, які поліпшили виступ».

Навіть Білл Гейтс, один із найбільш зайнятих людей на землі, доклав багато зусиль до вивчення і тренування промови TED. Колись його вважали поганим оратором. Але Білл серйозно поставився до підготовки і змінив думку суспільства, виголосивши сильні промови про охорону здоров'я, енергетику та освіту.

Якщо репетиції варті часу Білла Гейтса, Сьюзан Кейн, Трейсі Шевальє і Салмана Хана, то, напевно, варті й вашого.

Ось кілька запитань, які можна поставити своїм глядачам під час або після репетиції:

- Чи привернув я вашу увагу з самого початку?
- Чи встановив зоровий контакт?
- Чи перейнялися ви моїми ідеями?
- Чи був прийнятним кожен крок подорожі?
- Чи достатньо було прикладів?
- Яким був тон мого голосу? Він звучав невимушено (зазвичай це добре) чи як на проповіді (зазвичай це погано)?
- Чи достатньо змінювалися тон і темп мовлення?
- Чи не виглядало це так, наче я читав уголос?
- Як вам мої жарти? Чи було достатньо гумору?
- Як вам візуальні матеріали? Вони якось допомогли чи, навпаки, завадили?
- Вас щось дратувало? Можливо, я цокав язиком? Чи надто часто ковтав? Переминався з ноги на ногу? Часто видавав звуки на зразок «е-е-е» чи (що навіть гірше) «ну»?
- Чи здавалися жести природними?
- Чи вклався я в час?
- Чи були нудні моменти? Може, треба щось скоротити чи викинути?

Раджу вам записати свої репетиції на смартфон, щоб подивитися на себе збоку. Мабуть, ви одразу ж помітите небажані жести, які несвідомо робите під час виступу.

І, нарешті, кілька слів про ліміт часу. Поставтеся до нього серйозно: це вкрай важливо, якщо ви лише частина щільної програми. Коли ви перевищуєте відведений час, то забираєте його в інших спікерів, які виступають після вас. Але річ не лише в розчаруванні колег і організаторів заходу, а й у створенні ідеальної промови. У нашій скаженій гонитві за економією люди

краще сприймають насичену, концентровану інформацію. У них нема часу на пусті балачки. І це не забаганка сучасного світу: в минулі часи більшість успішних промов були короткими і чіткими. Відома Геттісбурзька промова Авраама Лінкольна тривала трохи більше ніж дві хвилини. Оратор перед ним бубонів 2 години: усі його слова вже давно забуті.

Коли дійшло до виступу, питання тривалості промови вже має бути вирішене. Щоб уникнути проблем, регулюйте свою промову на репетиціях. Фільтруйте матеріал доти, доки не зможете закінчити промову раніше від встановленого ліміту — залиште трохи часу на сміх глядачів і непередбачені ситуації. Якщо у день виступу ви певні, що вкладаєтесь у час, то зможете повністю зосередитися на головному — як передати свої ідеї і почуття.

Поет-декламатор Райвз радить:

«Встигніть закінчити свою промову за 9/10 того часу, що вам відведений: 1 година = 54 хвилини, 10 хвилин = 9 хвилин, 18 хвилин = 16 хвилин 12 секунд (так, це правда). А тепер виходьте на сцену й не дивіться на годинник. Ви зможете вільно керувати темпом, зупинятися, пригадати слова чи почекати на відгук аудиторії. До того ж ваша промова буде щільніша, і ви вигідно вирізнятиметеся на фоні інших спікерів, скутих часовими обмеженнями».

Тож підбиймо підсумки.

- Якщо виступ важливий, проводьте багато репетицій, переважно перед довіреними людьми.
- Працюйте над промовою, доки не будете легко вкладатися у ліміт часу, а також наполягайте на чесному відгуку від ваших глядачів на репетиції.
- Ваша мета — знати промову як свої п'ять пальців, щоб мати змогу зосередитися на тому, що ви говорите.

13 Початок і кінець

Яке враження ви хочете справити?

Незалежно від того, вчите ви промову чи ні, зверніть особливу увагу на початок і кінець. На початку виступу у вас є одна хвилина на те, щоб заінтригувати глядачів, а від останніх слів повністю залежить враження.

Байдуже, як ви збираєтеся виголошувати промову — я все одно раджу вивчити першу хвилину виступу й останні репліки. Це допоможе впоратися з нервуванням і додасть впевненості й переконливості.

Чотири способи сильного початку

Увага аудиторії — цінний дар, який ви отримуєте, коли вперше виходите на сцену. Не змарнуйте його. Глядачам нецікаво знати, що ви раді бути присутнім на цьому заході або щиро вдячні дружині організатора. Важливо переконати аудиторію й не втратити навіть мілісекунди її уваги. Вам потрібен вступ, який захопить людей із перших слів. Несподівана заява. Цікаве запитання. Коротка історія. Неймовірне фото.

Трапляються випадки, коли можна почати промову з подяки, особливо якщо ви виступаєте перед представниками якоїсь спільноти. Тоді згадати кілька імен на початку буде дуже доречно. Це зробить вас частиною спільноти. Але говоріть від щирого серця, додайте трохи гумору й душевної теплоти. Це майстерно

робить Білл Клінтон. Він завжди знаходить особисту історію, яка тішить его організатора заходу й одночасно встановлює зв'язок із рештою глядачів. Утім, у кожному разі будьте стриманими. Нескінченний список імен відвертає увагу, а початок вдалої промови має бути захопливим.

Пам'ятайте, що сьогодні кожне слово — зброя у війні за увагу. Воно бореться з тисячею інших зазіхань на час та сили людей. Ця війна охоплює і сцену із залу: у кишенях ваших глядачів лежить страшена зброя — смартфони, які пропонують тисячі альтернатив.

Щойно на поле бою вийдуть електронна пошта та смс-повідомлення, ваша промова приречена. А потім у гру вступає прихований демон сучасного життя — втома. Усе це ваші смертельні вороги. Якщо ви не хочете втратити увагу глядачів, то маєте вміло і виважено вести цю війну. Ваша головна зброя — сильний початок.

Десятки інших привабливих онлайн-проектів, статей і опитувань лише на відстані кліку від вашого виступу. Якщо ви провалите першу хвилину, то втратите значну частину інтернет-аудиторії навіть до того, як вони зрозуміють цікавість вашої теми. Початок промови може вирішити, чи розлетиться ваше відео зі швидкістю світла чи помре трагічною смертю.

Ось чотири способи привернути увагу аудиторії.

1. Трохи театральності не завадить

Перші слова найважливіші. Коли комедійна акторка Мейсун Заїд, яка через невдалу медичну процедуру при народженні отримала церебральний параліч, вийшла на сцену, все її тіло тряслося. Вона почала зі слів: «Я не г'яна... але лікар, який приймав пологи в моєї матері, був точно не дуже тверезий». Неймовірно! Попри її несподівану зовнішність, ми всі одразу ж зрозуміли, що промова буде захопливою. Мейсун привернула увагу кожної пари очей і кожної клітини мозку присутніх у залі.

Зірковий кухар Джеймі Олівер завітав на TED, щоб отримати щорічну нагороду від нашої конференції. Ось його перше речення: «На жаль, за ці 18 хвилин... чотири здорових американці помруть... через їжу». Хочеться почути більше, еге ж?

Коли пишете вступ, візьміть за основу вашу наскрізну тему. Як заінтригувати глядачів?

Запитайте себе: коли б ваша промова була фільмом чи книгою, як би ви її розпочали? Це не означає, що треба напхати якомога більше драматизму в перше ж речення — ви й без цього зможете привернути увагу. Але після першого абзацу щось вже має відкритися в головах глядачів.

Зак Ібрагім завітав до TED у 2014 році з неймовірною історією. Він планував почати так:

«Я народився у 1983 році в Пітсбурзі, штат Пенсильванія, у люблячій родині американки та єгиптянина, які намагалися зробити моє дитинство якомога щасливішим. Коли мені виповнилося сім, усе різко змінилося. Батько вирішив показати мені той бік ісламу, про який не знає більшість людей, у тому числі й самих мусульман. Але насправді, коли люди знаходять час на спілкування, одразу ж розумієш, що по суті ми хочемо від життя одних і тих самих речей».

Непоганий вступ... але не чіпляє. Ми із Заком переглянули текст і разом переробили його на такий:

«5 листопада 1990 року чоловік на ім'я Ель Саїд Нуссар зайшов до кімнати готелю на Манхеттені і вбив Меїра Кахане, лідера Ліги захисту євреїв. Спочатку Нуссара не визнали винним у вбивстві, але поки він відбував строк за менші злочини, спланував разом з одностудцем десятки терактів у Нью-Йорку, включаючи метро, синагоги і штаб-квартиру ООН. На щастя, ці плани були зірвані інформатором ФБР. Але попередити підрив Всесвітнього торгового центру в 1993-му не вдалося. Нуссара зрештою визнали винним за участь у змові. Ель Саїд Нуссар — мій батько».

Погляди прикипіли до сцени. Через такий вступ промова стала успішною і в інтернеті: перегляди миттєво злетіли до двох мільйонів.

А ось вступ із чорнової версії промови соціолога Еліс Гоффман.

«Коли я вступила на перший курс Пенсильванського університету, то одним із предметів була соціологія: ми мали самостійно вивчати місто шляхом спостережень і безпосередньої участі. Я працювала в університетському кафетерії — готувала бутерброди і салати. Моєю начальницею була шістдесятирічна афро-американка, яка жила в чорному кварталі у передмісті. Наступного року я взялася вчити її онучку Аїшу, що вступила до дев'ятого класу».

Загалом її виступ не зазнав змін. Був перероблений лише вступ, який мав налаштувати на палку промову.

«На шляху до дорослого життя американських дітей супроводжують два заклади. Про перший ми чули багато — коледж. Він має деякі недоліки. Зазвичай це висока ціна, яка заганяє молодих людей у борги. Але, врешті-решт, це непоганий шлях...

Однак сьогодні я хочу поговорити про другий заклад, який пильно спостерігає за дорослішанням дітей у Сполучених Штатах. Це в'язниця».

Таке чудове формулювання допомогло повернути увагу кожного в залі до трагедії американських в'язнів: «Та вони ж могли навчатися в коледжі».

Звісно, можна переборщити з театральністю й втратити глядачів. Іноді треба встановити з аудиторією певний зв'язок перед сильною чи вражаючою фразою. Але й не треба надто спрощувати свої слова. Якщо зробити все правильно, то це стане добрим початком промови.

2. Розпаліть цікавість

Уявіть, що вам запропонували прослухати виступ про паразитів. Ви, напевно, відмовитесь, але в такому разі ви точно не чули про письменника Еда Йонга.

Ось початок його промови:

«Стадо антилоп, косяк риб, зграя птахів... Безліч тварин збираються у величезні групи — захопливе диво світу природи. Але задля чого? Зазвичай ми відповідаємо щось на зразок “один у полі не воїн”, адже тваринам так легше захищатися, полювати, розмножуватися... Таке пояснення в цілому правильне, але ми робимо один поспішний висновок, що всі тварини контролюють свою поведінку й тіло. А це не завжди так».

І далі він описує, як креветки збираються разом лише тому, що паразитам в їх мозку потрібно, щоб креветок помітили хижі фламінго, в шлунку яких паразити продовжують свій цикл життя. Менш ніж за хвилину наш мозок зробив сальто. Що-о-о-о? У природі таке існує?! Ви дуже хочете дізнатися більше. Як? Чому? Що це означає?

Цікавість — найбільш універсальний інструмент для того, щоб захопити аудиторію. І він завжди у вашому розпорядженні. Якщо мета вашої промови — поселити ідею в голови глядачів, то цікавість — це пальне для активної участі аудиторії в процесі.

Нейробиологи говорять про прогалини у знаннях, які намагається заповнити мозок. Єдиний спосіб це зробити — змусити тіло уважно слухати спікера. І це чудово.

Тож як розпалити цікавість? Просто поставте запитання!

Але не будь-яке. *Несподіване* запитання.

«Як побудувати для всіх щасливе майбутнє?» Дуже загально. Кліше. Мені вже нудно.

«Як чотирнадцятирічна дівчинка з 200 доларами в кишені змусила ціле місто зробити величезний крок у майбутнє?» Ось тепер поговоримо.

Іноді невеличка картинка може викликати цікавість до, здається, зовсім не цікавого питання. Ось як почав свою промову філософ Майкл Сендлер:

«Поміркуймо разом: “Яку роль відіграють гроші й ринок у нашому суспільстві?”»

Цікаво? Можливо, не дуже. Але ось як він продовжує:

«Сьогодні за гроші можна купити майже все. Якщо ви засуджені до ув'язнення в Санта-Барбарі, штат Каліфорнія, то ви можете заплатити за поліпшення умов. Так, це правда. І за скільки б ви думали? Є припущення? Може, п'ять тисяч доларів? Та ну, це ж не готель “Рітц”. Це в'язниця! Вісімдесят два долари за добу».

Якщо перше питання не привернуло уваги, то вражаюча історія з в'язницею доводить його важливість.

Але якщо ви хочете розпалити цікавість, не варто ставити питання руба. Принаймні не в першому реченні. Просто подайте тему несподіваним чином, щоб у головах глядачів засвітилася лампочка під назвою «цікавість».

Ось слова В. С. Рамачандрана:

«Я вивчаю людський мозок, його функції та структуру. І в мене є прохання: уявіть на секунду його можливості. У вас в голові півтора кілограми желе, яке можна умістити на долоні. І це желе може споглядати всеосяжний міжзоряний простір. Воно може досягнути поняття безмежності і навіть досягнути поняття себе, що досягає поняття безмежності».

Заінтриговані? Я теж. Так само мене зацікавила й астроном Жанна Левін:

«Маю прохання: прийміть на секунду простий факт, що більшість наших знань про Всесвіт з'являються зі світла. Ми стоїмо на Землі, дивимося у нічне небо й споглядаємо зорі

неозброєним оком. Сонце може спалити сітківку ока. Місяць не світить, а лише відбиває світло. Відтоді, як Галілей направив перший телескоп на небесне тіло, знання про величезні епохи з історії Всесвіту приходять до нас зі світлом. За допомогою сучасного обладнання ми змогли відзняти неймовірне німе кіно про космос: ряд кадрів, які відбивають нашу історію ще з часів Великого вибуху. Але Всесвіт — не німе кіно, тому що він не мовчить. Я переконаю вас, що в нього є звук, і його створює сам космос, адже він — величезний барабан».

Цікавість — це магніт для аудиторії. Якщо ви уповні оволодієте цим прийомом, то легко зможете перетворити складні теми на триумфальні промови.

Під фразою «складні теми» я не маю на увазі ядерну фізику. Набагато складнішими є промови про суперечливі питання й проблеми. Якщо ви хочете запропонувати інший погляд на ВІЛ, малярію чи рабство, будьте готові до того, що людям буде важко відкритися для нових ідей. Глядачі знають, що буде багато незручних ситуацій. Набагато легше відсторонитися ще на початку виступу і витягти з кишені свій телефон. Запобігти цьому можна, лише *розпаливши цікавість*.

Як я вже згадував, Емілі Остер вдалася до цього у промові про СНІД. Глядачі чекали на довжелезний список жакхливих історій, але вона почала з питання «Чи правдиві чотири загальновідомі факти про СНІД в Африці?» — вони були перелічені на слайді. Факти зовсім не здавалися міфами, але всі розуміли, що Емілі спростує кожен із них. І вмиль до роботи залучилася зовсім інша функція мозку. Увага.

Якщо тема вашої промови досить складна, цікавість — ваш найкращий інструмент.

3. Переконливі слайди, відео чи предмет

Іноді глядачів із самого початку можна спіймати на гачок за допомогою мальовничої, захоплюючої, загадкової картинки чи відео.

Художниця Алекса Мід почала промову з вражаючого фото однієї зі своїх робіт: «Можливо, ви хочете подивитися ближче. На картині зображено більше, ніж видно з першого погляду. Так, це малюнок чоловіка акриловими фарбами, але він не на полотні. Я намалювала його просто на чоловіку».

Елора Гарді почала зі слів: «Коли мені було дев'ять, мама запитала мене про дім мрії, а я намалювала казковий гриб». На слайді кумедний дитячий малюнок. «І вона насправді його збудувала». Глядачі відкрили рота від подиву, коли побачили на фото неймовірний будинок з бамбука, який створила її мама. Ці кадри були лише вступом до презентації неймовірних світлин з роботами Елори, але подивіться, як швидко вона зацікавила аудиторію. Два речення — й усі в захваті.

Якщо є чудові матеріали, вдало почати виступ буде нескладно. Замість фрази: «Сьогодні я хочу розповісти про свою роботу, але спочатку трохи базової інформації...», скажіть: «Дозвольте показати вам дещо цікаве».

Цей варіант неодмінно підійде фотографам, художникам, дизайнерам й усім, хто працює з візуальними матеріалами. Але такий підхід може пасувати і до теоретичних промов. Коли Девід Крістіан наважився за 18 хвилин розповісти історію Всесвіту, він почав із відео, на якому збивають яйце. Але через 10 секунд ви починаєте розуміти, що процес йде в зворотному напрямку. Одразу ж на початку відео він інтригує і розкриває наскрізну тему виступу: час має напрямок. Й історія Всесвіту йде від безладу до складного порядку.

Розкішні зображення привертають увагу, але сила впливу — в несподіваності. Карл Ціммер почав промову з прекрасного фото смарагдової осі. Але слова, що ці осі перетворюють тарганів на зомбі, щоб відкласти яйця в їх непритомні тіла, всіх шокували (ще один блискучий вступ у дивній серії промов про малоприємних паразитів).

Залежно від матеріалів, перед вами відкривається ціла купа можливостей заінтригувати залу з перших слів.

«Фото, яке ви зараз побачите, змінило моє життя».

«Я покажу відео, яке на перший погляд здається неможливим».

«А ось і перший слайд. Чи можете сказати, що на ньому зображено?»

«Ще кілька місяців тому жодна людина навіть не подивилася б на цей предмет».

Знайдіть слова, які підходять саме вам. Переконливі, але водночас щирі. Слова, які дадуть вам насагу продовжити виступ.

4. Подражність, але не розказуйте все наперед

Іноді спікери намагаються запхнути якомога більше інформації у вступ, і, по суті, таким чином видають кінцівку промови. «Сьогодні я розповім вам, що ключ до успіху будь-якого бізнесмена — у рішучості». Гідна мета. Але спікер може вмить втратити всіх глядачів, адже вони вже знають суть промови. І навіть якщо ваші наступні слова точні, логічні, пристрасні й переконливі, вас навряд чи слухатимуть.

А що, якби промова почалася так? «Будь-який бізнесмен мріє знайти ключ до успіху, який насправді є в кожному з нас. Детальніше про це я розповім далі...» Мабуть, ви захочете поділити цьому спікеру кілька хвилин уваги.

Замість того щоб видавати всі секрети одразу, подумайте: які слова змусять глядачів терпляче чекати на подальшу подорож? До кожної аудиторії має бути свій підхід. Наприклад, у дитинстві я ненавидів гуляти. Мої батьки докладали титанічних зусиль, щоб переконати свого маленького глядача... але зазнали поразки.

Вони казали: «Ходімо погуляємо! Там така природа!». Але у шість років мене мало цікавила природа, тому я постійно скигив на шляху туди і додому. Пізніше батьки набралися досвіду і обрали хитріший підхід. «Маємо для тебе сюрприз. Ми поїдемо в особливе місце, де ти зможеш запустити паперового літака у вісім кілометрів відкритого простору». Мені подобається все,

що літає, і я вже стояв біля дверей раніше за батьків. Хоча прогулянка була та сама.

Прибережіть найбільші одкровення на середину чи кінець промови. У першому реченні ваша єдина мета — змусити глядачів вийти зі своєї зони комфорту й вирушити з вами у неймовірну подорож.

Як зауважив на TED Джей Джей Абрамс у своїй промові про силу таємниці, успіх фільму «Щелепи» багато в чому завдячує факту, що режисер Стівен Спілберг не показував акулу в першій половині фільму. Ви точно знали, що вона з'явиться. І це змусило просидіти вас як на голках весь фільм.

Коли плануєте промову, спробуйте ввімкнути свого внутрішнього Спілберга. Едіт Віддер так і вчинила, хоча замість акули було інше морське створіння. Для її промови про величезного кальмара, звісно ж, потрібен був сильний початок. Що ж це було? Вражаючі фото її відкриття? Ні. Замість цього вона показала слайд з ефектним зображенням кракена — кальмароподібного чудовиська з норвезької легенди. Це допомогло Едіт міцно пов'язати свою історію з міфологією. Через усе це довгоочікувана поява кальмара справила в сотні разів більше враження, ніж могла б на початку.

Такий принцип працює як з дивовижними створіннями, так і з дивовижними проривами.

Професор Стендфорду Фей-Фей Лі завітала на TED у 2015-му з презентацією визначної роботи про те, як машини вчаться розпізнавати, що зображено на фотографії. Але вона почала зовсім не з демонстрації, а з відео трирічної дівчинки, яка дивиться на картинки і розповідає, що на них зображено. «Кішка сидить на ліжку». «Хлопчик гладить слона». Професор Лі пояснила нам, наскільки важливі для дитини ці навички і як можна навчити цього комп'ютери. Прекрасний початок для опису її роботи. Після цього — вражаюча демонстрація штучного інтелекту, тож наша увага була прикута до сцени від перших і до останніх хвилин.

Якщо ви вирішили трохи подразнити аудиторію, пам'ятайте, що важливо зазначити напрям виступу. Нам не потрібно показувати акул, але варто натякнути на її появу. Кожній промові потрібен план — *розуміння того, до чого ви ведете, де ви є зараз і що вже пройшло*. Якщо глядачі не знатимуть, у якій вони точці подорожі, то швидко загубляться.

Створюючи вступ, вибирайте будь-який прийом. Це може бути один із щойно згаданих чи один із тих, які ми розглядали раніше — історія або жарт. Важливо знайти комфортний для вас варіант, що відповідає темі. Потренуйтеся на друзях. Якщо слова звучать надумано чи надто театральньо, переробіть. Завжди пам'ятайте про мету: за кілька секунд переконати глядачів, що ваша промова варта їхньої безцінної уваги.

Коли я керував журналами, то змушував наших редакторів і дизайнерів розглядати обкладинку як поле бою за увагу на два фронти. Перший фронт — півсекундний: чи є на обкладинці щось таке привабливе, що хоч на мить чіпляє погляд, коли людина дивиться на газетну розкладку? Другий фронт — п'ятисекундний: коли погляд вже зачепився: що такого переконливого написано на обкладинці, щоб людина купила журнал?

Застосуйте цю формулу до вступу промови, але змініть часові межі. Перший фронт — десятисекундний: що передусім зробити, щоб привернути увагу людей ще до розкриття теми? Другий фронт — хвилинний: як у першу ж хвилину переконати глядачів уважно прослухати виступ до кінця?

Усі чотири перелічені прийоми — чудові способи виграти війну на двох фронтах і подарувати промові величезний шанс на успіх. Можете поєднати у вступі кілька з них, але точно не всі. Оберіть лише найбільш комфортні для вас. Якщо зробите все правильно, то вирушите у подорож не самі, а з повною уваги аудиторією.

Сім способів сильного фіналу

Якщо вам вдалося втримати увагу глядачів протягом виступу, не руйнуйте все слабким фіналом. Денні Канеман у своїй книжці «Думай повільно... вирішуй швидко» і промові TED чудово пояснив, що люди іноді запам'ятовують подію зовсім не так, як було насправді. Пам'ять — дивна річ: ми найкраще запам'ятовуємо те, що було наприкінці. Коротше кажучи, якщо ви не запам'ятаєте кінцівки, то забудете й усю промову.

Ось як не потрібно закінчувати виступ:

- «Ну, мій час закінчився, тож на цьому все». [Тобто ви могли сказати набагато більше, але не зробили цього, бо погано спланували час?] • «І, нарешті, хочу подякувати моїй неймовірній команді, яка присутня зараз у залі: Девіду, Джоанні, Гевіну, Лі, Абдулу й Езекії. А також моему університету, спонсорам...» [Мило, але всі ці люди для вас важливіші від власної ідеї чи нас, глядачів?!]
- «Враховуючи важливість питання, сподіваюсь, ми разом зможемо продовжити цю розмову». [Розмову?! Звучить ніяк. І яким же буде результат цієї розмови?]
- «Майбутнє сповнене перешкод і можливостей. Кожен з нас достатньо сильний духом, щоб змінити світ. Давайте мріяти разом. Давайте самі станемо зміною, яку хочемо побачити у майбутньому». [Прекрасна мета, але кліше ще нікого не врятувало.]
- «Я закінчу промову цим відео, яке підіб'є підсумки». [Ні! Ніколи не закінчуйте відео! Важливі саме ваші думки!]
- «Тож це доводить мою думку. Якісь питання?» [Або «як утриматися від оплесків собі незрівнянному».]
- «Шкода, що мені не вистачило часу на деякі важливі питання, але, сподіваюся, ви хоча б змогли трохи зрозуміти тему». [Не вибачайтеся! Ретельніше плануйте промову! Ваше завдання — найкращий можливий виступ за поданий час.]

- «На завершення хочу сказати, що моя компанія могла б легко вирішити цю проблему за належного фінансування. Тож у ваших силах змінити світ разом із нами». [То все це насправді був піар-хід?]
- «Дякую, що були такими чудовими слухачами. Я вдячний за кожному мить із вами в цій залі. Ці відчуття залишаться в моєму серці назавжди. Дякую за вашу увагу. Я сподіваюся, що все сказане на сцені надихне вас на неймовірні вчинки». [Простого «дякую» було б достатньо.]

Неймовірно, як багато промов видихаються наприкінці. Але ще більше виступів закінчуються абсолютно непотрібними фразами, наче спікер ніяк не хоче залишити сцену. Якщо ви ретельно не сплануєте фіналу, то без кінця будете додавати фразу за фразою. «Тож ключова думка, як я сказав...», «Тож, у висновку...», «Хочу ще раз наголосити, що причина проблеми...», «І, звісно ж, важливо завжди пам'ятати...», «І наостанок скажу...». Це втомлює і повністю руйнує враження від виступу.

Ось сім найкращих способів вдалого завершення.

Віддалений план

Весь виступ ви розповідали про щось одне. Чому б наприкінці не окреслити ширшу картину можливостей, що впливають з ваших слів?

Девід Іглман описав людський мозок як розпізнавальний пристрій: якби можна було приєднати до нього електронні дані, то мозок розпізнав би їх як такі, що походять від абсолютно нового органу чуття. Тож ви могли б інтуїтивно відчувати нові аспекти навколишнього світу в режимі реального часу. Девід закінчив промову натяком на необмежені можливості цієї теорії.

«Уявіть астронавта, який може відчувати стан усєї Міжнародної космічної станції. Або людину, яка здатна відчувати приховані показники свого здоров'я, як-от рівень цукру в крові

чи стан мікрофлори, бачити на 360 градусів або сприймати ультрафіолетове й інфрачервоне випромінювання. Тож суть у такому: чим далі ми рухаємося в майбутнє, тим ширшим буде вибір периферійних пристроїв. Тепер не треба чекати на сенсорні подарунки від матінки-природи в її повільному темпі. Натомість, як усі люблячі батьки, вона дала нам потрібні інструменти, щоб ми самі обрали свій шлях. Тож питання тепер таке: як *ви* хочете відчувати свій всесвіт?»

Заклик до дії

Якщо ви подарували глядачам гідну ідею, тоді чому б не схилити їх до її реалізації?

Професор Гарвардської бізнес-школи Емі Кадді завершила свою промову про значення правильної постави закликком застосувати мову тіла на практиці й передати цю ідею іншим.

«Діліться, розповідайте про це людям, адже зазвичай ті, кому це конче потрібно, не мають ані коштів, ані можливостей, ані статусу, ані влади. Дайте їм цей шанс. Все, що їм потрібно — дві хвилини наодинці зі своїм тілом, які докорінно змінять їхнє життя».

Можливо, саме ці переконливі слова посприяли шаленій популярності виступу Емі.

У промові Джона Ронсона про публічне приниження заклик до дії був лаконічним.

«Безперечна заслуга соціальних мереж у тому, що вони подавали голос безголосим людям, але зараз, за часів тотального спостереження, найкращий спосіб вижити — знову стати безголосим. Не треба цього робити».

Особисте зобов'язання

Одна річ — закликати до дії глядачів, інша — взяти на себе велике зобов'язання. Найбільш ефектний приклад — виступ

Білла Стон про наслідки повернення людства на Місяць. Білл був глибоко впевнений, що ця експедиція може закласти основу величезної галузі й відкрити для нових поколінь можливості у дослідженні космосу. Ось як він закінчив промову:

«І я хочу завершити виступ публічною обіцянкою просто тут, на сцені TED. Я сам очолю цю експедицію».

Такі особисті зобов'язання бувають вкрай переконливими. Пам'ятаєте слова Ілона Маска з першого розділу? «Що стосується мене, то я ніколи не здамся. Чуєте? Ніколи». Ця фраза стала ключовою для піднесення командного духу SpaceX.

Плавчиня Даяна Наєд 2011-го розповіла спільноті TED, як намагалася зробити те, що досі не вдалося жодній людині: проплисти від Куби до Флориди. За три спроби вона вперто долала по 50 кілометрів без відпочинку, хоробро зустрічаючи небезпечні течії та мало не смертельні укуси медуз, але так і не досягла мети. Наприкінці промови Даяна збурила аудиторію такими словами:

«Океан усе ще на місці. Моя надія все ще жива. Я не хочу бути навіженою, яка роками бачить лише спроби і поразки, спроби і поразки... Я можу доплисти від Куби до Флориди. І я допливу».

І вона дотримала слова. За два роки Даяна повернулася на цю сцену, щоб розповісти про шістдесятирічну жінку, яка нарешті змогла досягти своєї мети.

Перед тим як щось обіцяти, треба все добре зважити. Інакше можна втрапити в халепу, а в майбутньому взагалі втратити довіру. Але якщо ви таки запалилися думкою втілити вашу ідею в життя, то варто ризикнути.

Цінності й бачення

Чи можете ви запропонувати своїм слухачам натхненне бачення майбутнього, щоб вони у нього повірили? Так роблять

багато мовців. Покійна Рита Пірсон, яка завітала на TED із чудовою промовою про те, що треба будувати справжні стосунки між вчителями і дітьми, закінчила промову словами:

«Викладання і навчання мають приносити задоволення. Уявіть, яким чудовим був би світ, якби діти не боялися ризикувати, думати і мали захисника. Кожна дитина заслуговує на захисника — дорослу людину, яка ніколи її не покине, яка розуміє важливість стосунків і робить усе, щоб вони стали кращими. Чи важко це? Ще б пак! Але не можливо. Ми здатні це зробити. Ми — педагоги, і ми народжені, щоб змінювати світ. Дякую».

Рита померла за кілька місяців після виступу, але її заклик досі лунає. Ось який зворушливий відгук написала вчителька Кітті Бойнотт: «Я не була з нею знайома. Я навіть не знала про її існування до тієї миті, як почула цей виступ. Але її слова зачепили мене й нагадали, чому я працюю вчителькою вже тридцять років».

Приємне прозріння

Іноді спікери вдало переосмислюють тему своєї промови. Психотерапевт Естер Перель закликала до нового — чеснішого підходу до подружньої невірності, який включає можливість прощення. Вона закінчила свій виступ так:

«Я неоднозначно ставлюся до подружньої невірності: з одного боку, це біль і зрада, з іншого — розвиток і самопізнання. Кожен із подружжя сприймає невірність по-своєму. Тому коли пари, дізнавшись про зраду, приходять до мене, я їм часто кажу: “Сьогодні на Заході два чи три романи або шлюби — це норма, а в декого вони будуть з однією і тією самою людиною. Ваш перший шлюб не вдався. Хочете створити другий разом?”»

А ось Аманда Палмер, яка закликала музичну індустрію переосмислити бізнесову модель, завершила так:

«Здається, компанії не тим переймаються. Замість того щоб питати: “Як змусити людей платити за музику?”, варто подумати: “Як дозволити людям платити за музику?”»

В обох випадках несподіване запитання несе у собі приємне прозріння і викликає бурхливі оплески.

Симетрія оповіді

Якщо промова має ретельно продуману наскрізну тему, то фінал можна вдало пов'язати зі вступом. Стівен Джонсон почав свій виступ із розповіді про британські кав'ярні XVII століття. Вони були місцем зустрічі інтелектуалів, які надихали одне одного своїми ідеями. Наприкінці він розповів цікаву історію про винайдення GPS, розглянувши кожен крок народження ідеї. А насамкінець він припустив, що цього тижня чи не кожен із присутніх у залі користувався GPS, щоб зробити елементарну річ... наприклад, знайти найближчу кав'ярню. Ідеальне коло оповіді замкнулося. Глядачі були вражені — і нагородили Стівена Джонсона схвальними оплесками.

Поетичне натхнення

Якщо люди перейнялися промовою, то незабутнє враження може справити поетичне піднесення у фіналі. Не варто цим прийомом надуживати, але, коли ви все зробите правильно, виступ отримає прекрасне завершення. Ось фінал промови про вразливість, виголошеної Брене Браун.

«Ось що я зрозуміла: дайте вас побачити, зазирнути вам у душу з усіма її слабкостями. Любіть — щиро, від усього серця, навіть якщо нема жодних гарантій... Не бійтеся висловити вдячність і радість, навіть коли вам страшно, коли ви сумніваєтеся: “Хіба можна так палко любити? Так вірити? До нестями...” Вмійте зупинитися і сказати: “Я вдячний за цю вразливість,

адже вона означає, що я справді живий”. І останнє й, напевно, найважливіше: вірте у свою повноцінність. Адже якщо ми живемо із думкою “я — повноцінна особистість”, то перестаємо волати і починаємо слухати. Ми стаємо добрішими й ніжнішими до інших. Ми стаємо добрішими й ніжнішими до себе. Це все. Дякую».

Правозахисник Браян Стівенсон завершив свою блискучу промову про несправедливість в американських в'язницях так:

«Я прийшов сюди, бо вірю: більшість з вас розуміє, що шлях Всесвіту не прямий — він завжди хилиться в бік правосуддя. Що ми не можемо називатися повноцінними людьми, поки залишаємося байдужими до людських прав і гідності. Що існування кожного з нас — частина існування людства. Що технології, дизайн, розваги і творчість у нашій свідомості мають бути невіддільними від людяності, співчуття і справедливості. І тим, хто поділяє цю думку, я хочу сказати: “Не відволікайся від мети. Тримайся”».

Повторюю: не варто цим прийомом надуживати. Метод працює, тільки якщо вже закладено міцний підмурівок і аудиторія готова до емоційного відгуку. І якщо ви вловите момент, ефект буде приголомшливим.

Хоч би яку кінцівку ви обрали, добре все сплануйте. Кілька вишуканих речень і просте «дякую» — найкраще завершення гідної промови.

НА СЦЕНІ

14 Зовнішній вигляд

Що вдягти?

Усі спікери переймаються, який одяг справить на глядачів найкраще враження. І, мабуть, у цьому питанні я найгірший радник. Одного разу я видерся на сцену у розкішній яскраво-жовтій в'язаній жилетці поверх збіса модної чорної футболки і в чорних штанах. Я думав, що виглядав на всі сто, та у залі ніяк не могли второпати, чому я вдягнувся як джміль.

Тому тут я передаю слово нашому контент-директору Келлі Стоутцел — неймовірно стильній жінці, що має талант вселяти впевненість в інших. Ось її поради.

Келлі Стоутцел пише:

«Найгірше, якщо ви подумали про одяг лише за кілька годин до виступу. Поставте цей пункт у списку важливих речей одним із перших.

Найкраще вдягнути щось зручне. У TED ми надаємо перевагу повсякденному одягу, який створює відчуття єднання з аудиторією. Інші заходи можуть вимагати костюма з краваткою. Хіба ви хочете, щоб вас сприймали як *нудного, неохайного, безтактного чи відчайдушного*? Але уникнути цих пасток можна, вдягнувши щось зручне — тоді ви випромінюватимете розслаблену впевненість. Глядачі це неодмінно відчують. Вірите чи ні, але одяг може встановити контакт з аудиторією ще до того, як встигнете розтулити рота.

Перед тим як обрати щось зі свого гардеробу, з'ясуйте кілька питань. *Чи передбачається дрес-код? У що будуть вбрані глядачі?* Вам варто обрати щось у їхньому стилі, але трохи ошатніше.

Вас будуть знімати? Якщо так, уникайте сліпучо білого (воно може засвітити кадр), вугільно-чорного (усе, окрім голови, зіллється з фоном) чи будь-якого одягу з дрібним рисунком (у кадрі він може ряботіти).

Мікрофон буде біля вуха? Тут є певний ризик: іноді слова спікерів перекриває дивний гучний брязкіт. Це сережки дзеленчать просто у з'єднання мікрофона. Уникайте висячих сережок! А ось щетина в чоловіків часом буває причиною шкрябання в динаміках.

Коли обираєте аксесуари, уникайте браслетів, що голосно дзеленчать, і прикрас, які відбивають світло. Непоганим акцентом для нейтрального вбрання може стати яскравий шарф.

За спиною у вас буде коробка мікрофона, тому краще вдягніть міцний ремінь чи одяг, за який можна причепити пристрій на лінії талії.

Як виглядає сцена? Обирайте одяг, що не зливатиметься з фоном. Подумайте, чи буде його видно глядачам в останніх рядах. Спікер конференції TEDWomen Лінда Клает-Вейман у вишуканій яскраво-рожевій сукні чітко виділялася на сцені, і глядачі не відривали поглядів від Лінди протягом усього її виступу.

Зазвичай глядачі й камера люблять сміливі, яскраві кольори.

Приталений одяг виглядає на сцені краще, ніж щось об'ємне чи мішкувате. Обирайте щось із приємним силуетом, а за розміром не надто вільне й не надто тісне.

Звісно, ці поради дуже слушні, але власний, унікальний стиль — ваш козир. За кілька тижнів до TED 2015 ми вислали спікерам останні настанови, в яких, серед іншого, рекомендували чоловікам утриматися від краваток. Радіоведучий Роман Марс відповів на це: «А чому без краваток? Вони ж чудові!». Ми уточнили, що якщо краватка — частина його стилю, то він

може проігнорувати наші поради. Він дійсно вдягнув краватку і почувався на всі сто, виглядав на всі сто і вписався також на всі сто. Книжковий дизайнер Чіп Кідд також майстерно порушив заборону TED на краватки і вразив усіх своїм розкішним почуттям стилю.

Ви досі не знаєте, що вдягти? Попросіть друга, що має добрий смак, піти з вами по магазинах. (Іноді те, яким ви бачите себе в дзеркалі, і те, яким вас бачать інші — різні речі). Я часто дотримуюся цієї стратегії і дуже шкодую, коли забуваю про неї. Думка іншої людини безцінна.

Перед виходом на сцену перевірте, чи випрасуваний одяг. М'який одяг — перша ознака того, що ви не надто готувалися. Якщо ви виступаєте наприкінці програми, варто принести одяг на вішаку і переодягтися незадовго до виходу на сцену. Мій сумний, але цінний досвід свідчить: якщо ви плануєте прасувати одяг в готелі, спочатку перевірте праску на рушнику за день до виступу: готельне обладнання не дуже нове, тому може протікати чи навіть забруднити тканину. (У команди TED завжди із собою компактні парові праски для порятунку «пом'ятих» спікерів!)

Тренуйтеся виступати саме в тому одязі, який обрали для виступу. Яюсь вже на самому початку виступу в одній пані лямки бюстгальтера відстібнулися й так і висіли до кінця промови. Наші редактори почаклували над відео, тому ви не побачите цього казусу, але неприємної ситуації можна було б уникнути, якщо б вона проводила репетиції в цій сукні і мала кілька шпильок.

Ще раз: вдягайте те, що додасть вам впевненості, перевіряйте одяг задалегідь — і це позбавить вас від зайвих переживань й подарує кілька незайвих балів до вашої репутації.

І повертаємося до Кріса».

Дякую, Келлі! Записуйте кожне слово!

Попри все не надто переймайтесь вибором одягу. Ваше завдання й ідеї важать набагато більше від зовнішнього вигляду.

Коли професор Баррі Шварц виголошував на сцені TED в Оксфорді промову про парадокс вибору, надворі була жаслива літня спека, тож він надягнув футболку й шорти. Пізніше Баррі зізнався: якби він знав, що його зніматимуть й викладуть відео в інтернет, він обрав би щось інше. Втім, це не завадило промові зібрати 7 мільйонів переглядів.

Єдиним, про що пожалкувала Аманда Палмер під час виступу, була сіра футболка, яка почорніла під пахвами від поту. Однак глядачі сприйняли це як вияв її бунтарської вдачі. Промова захопила аудиторію і стала шалено популярною в інтернеті.

Тож підіб'ємо підсумки:

1. Робіть, як каже Келлі.
2. Обирайте зручний одяг заздалегідь.
3. Думайте передусім про те, що скажете, а не як виглядатимете!

15 ПСИХОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА

Як впоратися з нервунням?

Страх запускає реакцію, яку ми успадкували від пращурів — «бийся або тікай». Хімічні сполуки у вашому тілі готують його до боротьби чи відступу. Це навіть можна виміряти фізично через різкий стрибок рівня адреналіну в крові.

Адреналін — прекрасний помічник для рятівної втечі в савані, і він теж дає вам непоганий заряд енергії на сцені. Коли ж його забагато, на вас чекає сухість у роті чи клубок у горлі. Завдання адреналіну — швидко зарядити енергією ваші м'язи. Але якщо в цю мить вони не задіяні, різкий викид адреналіну змушує їх неконтрольно скорочуватися — звідси й тремтіння, яке нерідко пов'язують із крайнім ступенем нервування.

Деякі фахівці в таких випадках зазвичай радять бета-блокатори, але медаль має і зворотний бік: ці засоби легко можуть посадити ваш голос. Однак існує безліч можливостей перетворити цей адреналін на перевагу.

Повернімося до Моніки Левінські. У першому розділі вона описувала свої сильні переживання під час виступу. Якщо вона змогла подолати їх, то зможете і ви. Ось її слова з цього приводу:

«Якщо ваша увага розпорошена або ви відчуваєтеся вкрай ніяково, в деяких видах медитації радять відновити рівне дихання або прочитати мантру. Так я впоралася зі своїм страхом. Я постійно намагалася повернутися до мети промови. Одна

мантра називалася “це важливо”. (Я навіть написала її на першій сторінці тексту промови, який взяла з собою на сцену). Друга мантра, яка також спрацювала, називалася “у мене все вийде”.

Якщо ви стоїте на сцені перед сотнями глядачів, значить, хтось десь вирішив, що ви маєте що сказати. Я повсякчас повторювала собі: “Сподіваюсь, мій виступ допоможе іншим людям у біді”. Я хапалася за зміст і мету промови, як за рятівний круг.

Мене морально підтримувало багато людей, і я це уповні відчула в день виступу. Останні сімнадцять років я витратила на те, щоб впоратися з тривогою і наслідками минулих травм. У день виступу я тренувала голос, робила дихальні вправи, за кілька хвилин до виходу на сцену за лаштунками зверталася до “техніки емоційної свободи” (яку називають “голковколюванням” і яку я за кілька хвилин до виступу практикувала за лаштунками), співала, розминалася з викладачем сценічного мовлення, гуляла, щоб розігнати адреналін у тілі, сміялася хоча б раз і, нарешті, тренувала поставу (мені дуже пощастило зустріти неперевершену Емі Кадді).

Я не раз сумнівалася, що взагалі зможу виступити. Якось увечері перед репетицією, за три тижні до конференції, я розплакалася від злості, що промова недостатньо переконлива. Я вже готова була все кинути, але позитивна оцінка мене просто шокувала. Я чекала на десятки “але” і “однак”... А їх не було.

Я довго думала над схвальним відгуком і все ще не була впевнена у собі. Але, врешті-решт, вирішила: якщо людям, що собаку з’їли на публічних виступах, сподобалася моя промова, то не варто нічого змінювати (хоча я була за крок від цього).

Щоразу, як виникали сумніви, я зосереджувала всю увагу на ідеї, а не на собі. Щоразу, як я нервувалася чи занепадала духом, запевняла себе, що роблю все, на що здатна... і якщо моє послання отримає хоч одна людина, якій воно допоможе впоратися із самотністю, спричиненою публічним приниженням, воно того варте.

Цей досвід багато в чому змінив моє життя».

Це вичерпний перелік інструментів для керування емоціями. Чи треба використовувати всі прийоми, що їх описала Моніка? Ні. Усі люди різні. Але те, що вона зуміла перетворити невимовний страх на спокійний, впевнений і цікавий виступ, має переконати вас у дієвості цих методів.

Ось що порекомендую я.

Сприймайте страх як мотивацію. Це його справжнє призначення. Він змусить вас тренувати промову стільки разів, скільки потрібно. Так ваша впевненість у собі зростає, страх майже зникне, а промова стане кращою, ніж була до цього.

Дослухайтеся до свого тіла! Перед виходом на сцену зробіть кілька важливих вправ, які допоможуть приборкати ваш адреналін. Перше і найважливіше: *дихайте*. Вдихайте глибоко, як під час медитації. Кисень приносить спокій. Можете виконувати цю вправу, навіть якщо сидите в залі й чекаєте на свою чергу. Просто глибоко вдихніть діафрагмою і повільно випустіть повітря з легенів. Повторіть ще тричі. Якщо ви за лаштунками і відчуваєте, як напруга скувала тіло, тоді варто виконати ефективнішу вправу.

На TED 2014-го сама лише думка, що маю взяти інтерв'ю про Едварда Сноудена в заступника директора АНБ Річарда Леджетта, змушувала мене нервуватися. За десять хвилин до конференції я прокрався в коридор за лаштунками і почав віджиматися. Я не міг зупинитися. У результаті я зробив на 30 % більше, ніж був здатен до цього. Усе через адреналін. І коли я витратив його, спокій і впевненість повернулися.

Пийте воду. Найгірше у нервуванні те, що адреналін сушить, і кожне слово дається вам тяжко. Описаний вище контроль адреналіну — найкращий антидот, але все-таки потурбуйтеся про воду. За п'ять хвилин до виступу спробуйте випити хоча б третину пляшки. Так в роті точно не пересохне. (Але не робіть цього заздалегідь. Салман Хан спробував і в результаті кинувся до вбиральні якраз перед виходом на сцену. І встиг повернутися лише секунда в секунду).

Заповніть шлунок. Коли ви нервуетесь, їжа — останнє, про що хочеться думати, але порожній шлунок може лише посилити відчуття хвилювання. З'їжте щось корисне за годину до виступу чи запасіться протеїновими батончиками.

Пам'ятайте про силу вразливості. Глядачі співчуватимуть хвилюванню спікера, особливо якщо він це відкрито визнає. Якщо ви помиляєтеся чи трохи затаинаєтеся вже на самому початку, не бійтеся сказати: «Ой, пробачте, я трохи хвилююся». Або ж: «Як бачите, я не великий спеціаліст у публічних промовах. Але цей виступ такий важливий, що я просто не міг відмовитися». Глядачі почнуть вболівати за вас ще більше. На конференції TEDx у щирість заповненому Сіднейському оперному театрі співачка й автор пісень Меган Вашингтон зізналася, що все життя боролася із заїканням — і це було помітно. Її чесність й ніяковість на початку переросли в ідеальне виконання пісні, яка тепер сприймалася ще краще.

Знайдіть у залі «друзів». Із самого початку виступу шукайте серед глядачів доброзичливі обличчя. Це може бути дві чи три людини в різних кінцях зали — звертайтеся лише до них, по черзі переводячи погляд з одного обличчя на інше. Виглядатиме так, що ви звертаєтеся до кожного, а підтримка ваших «друзів» додасть впевненості і спокою. Ви можете навіть запросити кількох справжніх друзів на конференцію і говорити до них. (Вони допоможуть заспокоїтися, і ви говоритимете спокійно й невимушено).

Розробіть план «Б». Якщо ви хвилюєтесь, що все піде не так, подбайте про запасний план. Бійтеся забути слова? Подбайте про те, щоб замітки чи текст промови були напихваті. (Роз Севедж заховала їх у блузку. І ніхто й слова не сказав, коли вона кілька разів забула слова й зазирнула в записи). Бійтеся, що зламається техніка, а вам доведеться її лагодити? Запам'ятайте: це проблема організаторів, а не ваша. Але невеличка (а ще краще — особиста) історія, щоб ненадовго відволікти глядачів, зовсім не завадить. «А поки вони розбираються

з проблемою, я розкажу вам, яку захопливу бесіду щойно мала з таксистом...» Або ж: «Чудово! Тепер в мене є шанс розповісти усе, що я викинув з промови через ліміт часу...» Чи: «О, кілька зайвих хвилин. Тож я поставлю вам одне запитання: «Хто з вас...»

Зосередьтеся на тому, що говорите. Пропозиція Моніки написати на нотатках «це важливо» просто чудова! Це найкраща порада, яку я можу дати. І вона стосується не власне вас, а ваших ідей. Ваше завдання — донести свої ідеї до слухачів. Якщо ви вийдете на сцену з такими думками, буде легше.

Страх паралізував співака Джо Кована так сильно, що він не міг займатися справою свого життя — співом. Але він опанував себе і раз у раз виходив на сцену. Спочатку Джо, попри хвилювання, змушував себе виступати перед невеликою аудиторією, а потім взагалі написав пісню про страх сцени, в якій пообіцяв, якщо його знову паралізує, виїхати до глядачів на інвалідному візку. Аудиторії вона сподобалася, а Джо остаточно здолав хвилювання, про що й розказав у своїй чудовій промові (і пісні).

П'ятнадцять років тому на конференції в Торонто я був свідком того, як письменниця Барбара Гоуді вклякла на сцені. Просто стояла на місці і тремтіла. Вона не могла сказати й слова. Барбара думала, що це буде інтерв'ю, але в останній момент дізналася, що має виступати. Кожна клітина її тіла випромінювала страх. Але далі сталося неймовірне. Глядачі почали аплодувати й підбадьорювати. Вона несміливо почала, знову замовчала. Ще більше оплесків. І тоді Барбара опанувала себе і щиро, красномовно розповіла, як народжується книжка. З усієї конференції цей виступ запам'ятався глядачам найбільше. Якби вона просто вийшла на сцену і впевнено почала говорити, ми б не так уважно слухали й не так сильно переживали.

Хвилювання — не вирок. Його завжди можна перетворити на перевагу. Знайдіть кілька «друзів» у залі, наберіться мужності — і вперед!

16 ОБЛАДНАННЯ

Кафедра, суфлер, записи чи нічого?

До підбору обладнання для виступу треба ставитися серйозно. Наприклад, порівняйте дві ситуації. **А:** спікер стоїть на трибуні перед громіздкою кафедрою, звідки читає текст промови, а глядачі сидять в кінці залу; **Б:** спікер стоїть на маленькій сцені без кафедри, з трьох боків оточений глядачами.

Під час публічних виступів трапляються обидві ситуації, але справляють вони зовсім різне враження. Варіант Б лякає: без ноутбука, тексту й барикади у вигляді кафедри почувашся вразливим. Нікуди сховатися від тисяч очей просто поряд зі сценою, які ловлять кожен рух.

Варіант А поступово розвивався, щоб задовольнити всі потреби оратора. До винайдення електрики спікери зі своїми записами стояли за кафедрами. Однак протягом ХХ століття кафедри дедалі більшали: треба було, щоб там помістилися лампи для тексту, кнопки для зміни слайдів, а згодом і ноутбук. Є навіть теорія, що, сховавши більшу частину тіла оратора й залишивши тільки голову, ми підвищуємо його авторитет, адже несвідомо асоціюємо спікера із проповідником. Навмисно чи ні, більші кафедри лише створювали величезний візуальний бар'єр між оратором і глядачами.

Для спікера це зручно. А що поганого? Усе, що треба для промови, під носом. Ви морально захищені. Забули начистити взуття чи випрасувати сорочку? Ніхто не побачить. У вас дивна

постава чи жести? Не біда, кафедра сховає і це. Усе, що побачать глядачі, це ваше обличчя. Фу-у-ух!

Однак з огляду на те, як сприйматиме вас аудиторія, ви багато втрачаєте. Ми присвятили цілий розділ важливості встановлення зв'язку між глядачами і спікером. А лівову частку цього контакту займає ваша готовність бути вразливим. Ця взаємодія невербальна, але дуже сильна. Якщо спікер опускає свій щит, так само роблять і глядачі. Якщо спікер віддає перевагу відстороненості й захисту, реакція зали буде такою ж.

Засновник TED Річард Сол Вурмен був щодо цього непохитний. Жодних трибун! Жодних кафедр! Жодних текстів! Він відхилив усе, що формалізувало спілкування спікера й глядача. (Сюди ж належить і цілковита заборона на краватки. Коли наш спікер Ніколас Негропonte знехтував цим правилом і вийшов на сцену в офіційному костюмі, Річард піднявся за ним з ножицями і відрізав краватку!)

Цей принцип — одна з причин, чому TED спочатку здавався людям незвичним. Спікерів *змушували* бути вразливими. І аудиторія реагувала відповідно.

Найкраще — взагалі забрати кафедру (якщо ви зможете до цього звикнути). Так роблять більшість спікерів TED, тому вам варто хоча б спробувати. Втім, можливий компроміс: існує безліч способів одночасно задовольнити потреби як спікера, так і глядачів. Спробуйте розширити межі своєї зони комфорту, але, як я вже казав, іноді можна зайти надто далеко. Даніель Канеман й інші стверджують, що потрібне для впевненості обладнання дає змогу спікереві краще підбирати невимушені слова і важить більше від вразливості.

Тож мета цього розділу — допомогти вам зрозуміти переваги й недоліки кожного варіанта й обрати найкраще для вас обладнання.

Спочатку поставте собі важливе запитання: скільки записів потрібно для ефективного виступу? Якщо ви вивчили все дослівно або вам потрібні лише кілька рядків тексту для

нагадування, вибір очевидний. Вийдіть на сцену і говоріть від щирого серця. Без кафедр чи інших барикад: лише ви, картка з нотатками і глядачі. Це золотий стандарт, на який варто рівнятися. Усвідомлення своєї вразливості — найкращий спосіб встановити міцний зв'язок між вами й аудиторією.

Але це зручно не для всіх. Та й не кожна нагода виправдовує затрати часу на ретельну підготовку.

А якщо вам потрібно набагато більше записів чи взагалі цілий текст? Ознайомтеся зі списком обладнання, яке підтримає вас на сцені. Але зауважте, що не всі варіанти вам підходять однаково.

Зручна підтримка

Ще до початку покладіть усі записи чи навіть весь текст промови на стіл або кафедру збоку чи в глибині сцени. Сюди ж поставте воду. А потім вийдіть у центр сцени і впевнено починайте виступ: якщо забудете слова, то завжди зможете підійти й подивитися в записи, ковтнути води і говорити далі. З погляду аудиторії такі дії цілком природні й не створюють проблеми. Якщо тримати записи подалі, ви уникнете спокуси щосекунди зазирати в них, а шанси виступити без підглядання значно зростуть. Саме лише усвідомлення, що текст десь поруч, трохи знімає напругу.

Рятівні слайди

Для багатьох спікерів слайди — непогане нагадування. Ми розглядали це коротко в попередніх розділах. Проте не намагайтеся запхати в презентацію весь текст промови. Це жахливо. Гарна картинка для ілюстрації кожної ідеї — те, що треба. Так глядачі побачать, що ви подбали про кожну дрібницю.

Картки

Щоб втиснути багато інформації на маленьку картку, доведеться попінтніти. Зазвичай спікери пишуть фрази для переходів між слайдами, ключові приклади до кожної тези чи дослівну кінцівку виступу. В такому разі варто зупинити свій вибір на наборі карток 13×20 см, які можна перегортати. Краще почепити їх на спіраль: так вони не переплутаються, якщо ви раптом їх впустите. Такі картки не надто привертають увагу й дуже корисні: з ними ви не загубитесь у тексті. Та є один недолік: якщо ви рідко заглядаєте в них, то потім доведеться перегортати п'ять чи шість карток, щоб знайти місце, де ви зупинилися.

Альтернатива — дощечка із затискачем для аркушів А4. Так вам не доведеться багато гортати, але ця конструкція помітніша. Картки все ж кращий варіант. Якщо ваш виступ значною мірою залежить від презентації, на один слайд використовуйте одну картку з текстом переходу до наступного.

Попри все, варто гарно вивчити свою промову, щоб не дивитися в записи щосекунди.

Багато спікерів TED користуються картками. Можливо, цього не видно на відео — наші редактори гарно попрацювали над матеріалом. Та й спікери звертаються до записів нечасто. Значна перевага цього підходу в тому, що ви не прикуті до одного місця, а можете вільно ходити по сцені з усім потрібним у руках.

Смартфон чи планшет

Деякі спікери використовують техніку як сучасну заміну рукописним карткам. Замість того щоб гортати аркуші, вони можуть прокрутити промову одним рухом. Для деяких цей підхід — справжній порятунок, але я б на нього аж так не покладався. Коли ви дивитесь в екран, глядачі відчувають відсутність контакту.

І ще: хоч як це парадоксально, такі мобільні пристрої заважають мобільності спікера. Випадковий дотик до екрана — і текст

прокрутиться, а на його пошуки потрібно *багато* часу. Можливо, хтось і зможе винайти ідеальну програму для виступів, але поки що електронні пристрої роблять вас повільнішими й незграбнішими, якщо порівнювати зі старомодними картками. Звісно, ви можете завантажити текст промови на планшет — як план «Б», але не варто постійно тримати його в руках на сцені.

Монітори «впевненості»

Сучасні зали обладнані так званими моніторами «впевненості», що завжди у полі вашого зору чи на підлозі сцени під невеликим кутком нахилу, чи позаду аудиторії під стелею. Вони дублюють презентацію, що програється на основному екрані, тож спікер може постійно її бачити — не потрібно обертатися назад. Монітори виконують й інші завдання: на екранах мовець бачить свої примітки до слайдів і наступний слайд, щоб підготуватися. Така функція в PowerPoint і Keynote називається «Режим доповідача». Це має свої переваги, як-от зручне нагадування слів, якщо на кожну тему ви відвели по слайду. Але остерігайтесь пасток.

Іноді спікери дивляться не на той монітор і плутають *поточний і наступний* слайди — в результаті панікують, що перемкнули їх зарано. Та найгірша пастка — звичка постійно читати з екранів. Це відштовхує навіть більше, аніж читання з рукописних карток. Монітори «впевненості» розташовані не чітко по центру зали, тому глядачі бачать кожен порух ваших очей. Ваш погляд опускається дотолу чи підіймається над головами аудиторії — усе це помітно. Такі дії можуть назавжди відвернути глядачів замість того, щоб налагодити потрібний зоровий контакт.

Якщо ви зазираєте в записи, — це нормально: усі в аудиторії вас зрозуміють. Без проблем. Вони бачать, що ви робите, адже картки просто перед ними, у ваших руках. Але якщо ви відводите погляд на монітори «впевненості», то швидко втрачаєте зв'язок. Глядач може попервах цього навіть не помітити, але чим далі, тим більше він почуватиметься ніяково. Трохи схоже

на «моторошну долину», яку я раніше згадував. Начебто усе добре, але щось не те. І прірва лише поглиблюється.

Особливо це відчувається, коли спікер читає з моніторів усю промову. Перші дві хвилини просто чудові, але потім люди починають розуміти підступ — і промова більше не видається природною. TED десять років тому вже мав такий неприємний досвід: одна спортивна зірка переконала нас вивести на монітори над залом повний текст промови. Слова були чудові, але спікер не дивився на глядачів — його очі невідривно бігали по рядках тексту над їхніми головами. І це геть зіпсувало увесь виступ.

Єдина людина, яка змогла майстерно прочитати текст з екранів — це співак Боно, артист від Бога: читаючи промову боковим зором, він підтримував постійний контакт із глядачами, невимушено говорив і навіть примудрився додати кілька чудових жартів. Але ті, що побачили весь текст на моніторах позаду, були розчаровані. Вони хотіли, щоб Боно був з ними щирим. Текст промови він міг би надіслати і поштою.

Тож наша порада щодо моніторів така: виводьте на них лише ті слайди, що їх бачить аудиторія на основному екрані. Якщо потрібні примітки, зведіть їх кількість і обсяг до мінімуму — лише крихітні тези з двох чи трьох слів. І навіть на репетиції намагайтеся якомога менше дивитися на екрани. Не читайте! Це єдиний спосіб підтримувати контакт із глядачами.

Телесуфлер

Якщо монітори «впевненості» небезпечні, то що казати про телесуфлер. На перший погляд, це геніальний винахід. Він проектує текст на невидимий для глядачів скляний екран якраз на рівні очей спікера. Тож ви можете одночасно читати й підтримувати зоровий контакт з аудиторією. Але така неймовірна, здавалося б, перевага і стала ахіллесовою п'ятою винаходу. Ви нагадуєте людину, що намагається дивитися на глядачів, хоча насправді читає. А такі змішані враження не підуть вам на користь.

Ви можете заперечувати — це ж неправда! Президент Обама, один із найкращих ораторів століття, часто користується телесуфлером. Так воно і є. Але враження у глядачів різняться. Ті, кому він подобається, ігнорують суфлер і сприймають це як його звичну манеру говорити. Однак політичні опоненти зловтішно використовують цей факт проти президента і звинувачують його у нещирості. Через це Фред Девіс вважає, що треба заборонити політикам використовувати телесуфлер. Ось що він заявив у газеті *The Washington Post*: «Телесуфлер — негативне явище, він слугує доказом нещирості. Доказом того, що ви самі і двох слів не зліпите до купи, що є той, хто керує кожним вашим словом».

TED рідко встановлює непорушні правила, але ми завжди відмовляємо спікерам у телесуфлері. Сьогодні глядачі віддають перевагу неідеальній промові, в якій буде задіяна ваша пам'ять, картки та імпровізація, а не «ідеальному» виступу, в якому читання поєднується з фальшивим зоровим контактом.

То що робити, якщо вам потрібен повний текст промови, а читання з монітора «впевненості» чи суфлера зовсім не дасть вам щирості? Ось наші пропозиції.

Невеличка кафедра

Якщо вам потрібен увесь текст, довгі записи, ноутбук чи планшет, не треба нічого мудрувати. Просто покладіть їх перед собою на кафедру. Але спочатку дізнайтеся, чи є в організаторів сучасна невеличка кафедра: повністю прозора або на тонкій ніжці. Вона виглядає набагато краще за масивну дерев'яну трибуну, яка закриває все тіло. Однак ретельно вивчіть промову, щоб більшість часу дивитися на глядачів, а не на кафедру.

Для Моніки Левінські це був ідеальний варіант. На карту було поставлено вкрай багато, щоб покладатися лише на пам'ять. На репетиції Моніка спробувала дивитися на монітор «впевненості», але це не допомогло. Її погляд був постійно прикутий до

екрана, контакт із глядачами розривався. На щастя, вона виграла дівчий і на той час унікальний для TED спосіб: покласти аркуші на попітр. Подивіться промову Моніки: така конструкція не відгороджує її від зали, але слугує достатньою підтримкою, щоб Моніка повністю розкрилася.

Чому ж це спрацювало краще за монітор чи телесуфлер? Нема жодної фальші. Усе відкрито й чесно. Глядачі оцінять, що ви намагаєтеся НЕ читати промову, а дивитися прямо в очі, посміхатися, бути собою. А якщо ви будете впевненішими, люди відчують це й теж розслабляться.

Це лише основні варіанти. Ви завжди можете винайти щось своє. Наприклад, Кліффорд Столл написав п'ять ключових пунктів своєї промови на кожному з пальців. Щоразу як він змінював тему, камера брала великим планом його долоні, й ми розуміли, про що йтиметься далі. Це був одночасно хитрий і слушний хід.

Важливо знайти спосіб, зручний саме для вас, і якомога більше практикуватися саме з тим реквізитом, який використовуватимуть на сцені. (Це, до речі, ще один недолік залежності від моніторів. Ніколи не можна бути на 100 % певним, що ваше обладнання таке саме, як у залі.)

Якщо коротко, то бути вразливим нормально. Бути впевненим і розслабленим теж нормально. А ось бути щирим — необхідно.

17 ГОЛОС І ЕФЕКТ ПРИСУТНОСТІ

Дайте словам життя, на яке вони заслуговують

Відразу важливе запитання: навіщо взагалі виступати? Чому б просто не відправити текст промови на електронну пошту кожному потенційному глядачеві?

У 18-хвилинній промові зазвичай близько 2500 слів. Більшість людей можуть прочитати 2500 слів за 9 хвилин і все чудово зрозуміти. Тож чому ні? Заощаджуйте на оренді зали. Заощаджуйте на перельоті учасників. Заощаджуйте сили і не хвилюйтеся. Заощаджуйте половину часу на промові, виклавши її в інтернет.

У студентські роки я цілком розчарувався в публічних виступах. Якось на лекції з філософії я дізнався, що неймовірний письменник і блискучий мислитель П. Ф. Стросон насправді просто жаклиний оратор. Він щось бурмотів собі під ніс монотонним голосом протягом години, не відриваючи погляду від тексту. Тоді я зрозумів, що марную час і міг би дізнатися вдвічі більше з його книжок. Тож я перестав відвідувати його лекції. Ні, радше так: я перестав відвідувати лекції. Крапка. Я просто читав.

Ось чому я так захопився TED. Для мене стало відкриттям, що промова може дати людям більше, ніж просто друковане слово. І це «більше» має бути вартим осмислення, інвестицій, розвитку. Усе це треба заслужити.

Тож що таке це «більше»? Це людина, яка не просто *інформує*, а *надихає*.

Уявіть промову як два потоки, що надходять до нас одночасно. Слова оброблює мовна підсистема мозку, яка працює майже однаково, коли ви слухаєте і читаєте. Але на неї нашаровується потік метаданих, які дають змогу (загалом несвідомо) оцінити кожне почуте слово й визначають його місце на вашій шкалі пріоритетів. Ці процеси відсутні під час читання: вони вмикаються лише тоді, коли ви дивитесь на спікера й чуєте його голос. До того ж додатковий потік викликає в глядача такі почуття:

- Зв'язок: «Я довіряю цій людині».
- Небайдужість: «Кожне слово таке цікаве!».
- Цікавість: «Я чую це в голосі й бачу в очах».
- Розуміння: «Логічний наголос на цьому слові плюс цей жест рукою — ось тепер я зрозумів!».
- Співчуття: «Я бачу, як тобі боляче».
- Захват: «Ого, ця палкість заразлива!».
- Переконавання: «Яка рішучість в очах!».
- Дія: «Я хочу бути в твоїй команді. Додай мене до списку».

Загалом, це і є натхнення у найширшому сенсі. Я уявляю його як силу, що змушує мозок осмислити нову ідею. Безліч думок відкладаються «на потім» й одразу ж забуваються. Натомість натхнення вихоплює ідею і ніби спрямовує на неї промінь прожектора: «Увага! Наближається новий важливий світогляд! Готовність номер один!»

Залишається загадкою, чому ми так жваво реагуємо на деяких спікерів. Ці здібності розвивалися протягом тисяч років і глибоко вкоренилися в нашій свідомості. Десь у вашому мозку існує алгоритм довіри. Алгоритм переконливості. Алгоритм перенесення емоції з однієї голови до іншої. Ми не знаємо деталей цих алгоритмів, але докази незаперечні. І вони розподіляються на дві категорії: те, що робить ваш *голос*, і те, що робить ваше *тіло*.

Вкладайте у слова сенс

Якщо буде нагода, послухайте першу хвилину промови Джорджа Монбіо. Його слова чарівні, але далеко не сенсаційні.

«Замолоду я, працюючи журналістом-дослідником у найдивовижніших частинах світу, шість років життя присвятив пригодам у диких тропіках. Я був таким відчайдушним і нерозважливим, як це буває лише в юності. Ось чому трапляються війни. Але життя моє було яскравим, як ніколи. І коли повернувся додому, сфера мого існування поступово так звузилася, що робота посудомийки тепер здавалася цікавим життєвим викликом. Я спіймав себе на тому, що намагався роздряпувати стіни мого існування, наче шукав виходу в ширший світ за їх межами. Здається, я екологічно стомився».

Але ви чуєте з його вуст зовсім інше. Якщо передати інтонацію різними шрифтами, вийде щось типу такого:

«Замолоду я, працюючи у **найдивовижніших** частинах світу журналістом-**дослідником**, присвятив *шість років життя пригодам у диких тропіках*. Я був таким *одчайдушним* і нерозважливим, як це буває лише в юності. Ось-чому-трапляються-війни. Але я почувався **живим як ніколи**. І коли повернувся **додому**, сфера мого існування поступово так звузилася, що **робота посудомийки тепер здавалася цікавим життєвим викликом**. І я спіймав себе на тому, що намагався *роздряпувати стіни* мого існування, наче шукав виходу в ширший світ за їх межами. Здається, я **екологічно стомився**».

На папері виглядає жакливо. Але коли ви чуєте це від Монбіо, одразу ж проймаєтеся кожним звуком. Майже всі слова майстерно промовляються різним тоном і мають різне значення. Це додає вступу особливого відтінку, який неможливо передати друкованими літерами. І цей талант поширюється далі на промову. Безперечно, слова Джорджа самі по собі просякнуті інтригою, але саме його *голос* змушує глядачів відчувати цікавість і захват.

Як він це робить? Викладачі сценічного мовлення називають в арсеналі голосу шість інструментів: гучність, висота, темп, тембр, тон і *просодія* — мелодійні інтонації, що відрізняють питання від ствердження. Хочете дізнатися більше? Тоді рекомендую переглянути промову TED Джуліана Трежера «Як говорити, щоб інші захотіли слухати». Він не лише дає потрібні поради, а й показує вправи для підготовки голосу.

Як на мене, ключовим поняттям у мовленні є різноманітність, що залежить від *сенсу*, який ви вкладаєте у слово. Іноді спікери про це забувають. Кожне їхнє речення звучить однаково й банально: тон трохи підвищується на початку і знижується наприкінці. Жодних пауз чи зміни темпу. Виглядає так, що в промові ви не вирізняєте нічого важливого. Монотонне плентання від початку до кінця. За природою впливу це нагадує гіпноз: глядачі просто засинають.

Якщо маєте текст промови, зробіть таке: знайдіть 2–3 найважливіші слова в кожному реченні й підкресліть їх. Потім знайдіть одне найважливіше слово в усьому абзаці й підкресліть його двічі. З усієї промови оберіть речення з найслабшим наголосом й підкресліть його олівцем тонкою хвилястою лінією. Відшукайте кожен знак питання й виділіть його жовтим маркером. Знайдіть кульмінацію промови та поставте велику чорну позначку просто перед нею. Якщо десь загубився анекдот, виділіть його маленькими рожевими крапками.

Тепер прочитайте промову, змінюючи інтонацію на кожній позначці. Наприклад, усміхніться, коли дійдете до рожевих крапок, зробіть паузу перед чорним знаком, додайте трохи темпу і м'якості в голосі на хвилястій лінії. Як тепер звучить? Місцями штучно? Тоді переробіть усе ретельніше.

А тепер ще одне. Запам'ятайте емоції, які відчуваєте під час читання кожного абзацу промови. На яких словах у вас більше палкості? Які питання дратують? З чого смієтеся? Що спантеличує? А тепер додайте *саме ці* емоції до виступу. Як звучить? Запросіть на репетицію друга і спостерігайте, коли він реагує

позитивно, а коли осудливо заковче очі. А тепер запишіть ваш виступ на камеру і прослухайте із заплющеними очима.

Уявіть тон голосу як цінний інструмент, що допоможе вам прокрастися у голови глядачів. Ви ж хочете, щоб вони вас не лише зрозуміли, а й відчували вашу пристрасність? А єдиний спосіб зробити це — *не наказуйте* глядачам відчувати палкість, а висловіть її самі. Вона автоматично розлетиться по залі, як і будь-яка інша щира емоція.

Хвилюєтесь про брак часу? Не треба. У якомусь сенсі, ви подовжили його вдвічі. Щосекунди ви можете не просто передавати інформацію, а й впливати на те, як цю інформацію сприймуть у залі. Без жодного зайвого слова. Більше прикладів майстерного володіння голосом ви знайдете в промовах Келлі МакГонігал, Джона Ронсона, Емі Кадді, Ганса Рослінга і незрівнянного сера Кена Робінсона.

Якщо викладач сценічного мовлення змушує вас використувати не властиві вам інтонації, не погоджуйтесь. Вони мають іти від щирого серця. Говоріть невимушено, іноді додаючи до голосу трохи цікавості чи захвату. Зазвичай я прошу спікерів уявити, ніби вони зустрілися з давніми шкільними друзями й надолужують втрачений час. Ось таким має бути тон голосу. Справжній, невимушений, але готовий за потреби різко змінитися.

Також приділяйте увагу темпу мовлення. Перш за все, змінійте швидкість залежно від слів. Якщо ви пояснюєте ключову ідею чи складне поняття, говоріть повільніше і не бійтеся пауз. На жартах й інших необтяжливих моментах можете додати швидкості. Але загалом дотримуйтеся вашого звичного, повсякденного темпу. Для більшості людей це десь 130–170 слів на хвилину.

Деякі посібники з публічного мовлення радять спікерам навмисно сповільнюватися. Як на мене, це кепська порада. Зазвичай розуміння випереджає слова. Простіше кажучи, мозок спікера формулює думку повільніше, ніж глядач її сприймає (окрім складних пояснень, де спікер обов'язково має понизити

темп). Якщо ви говорите у звичному темпі, то усе добре — це комфортно для глядача. Але якщо ви навмисно сповільнюєтеся, то запрошуєте до зали свого ворога — нетерпіння. Поки ви смакуєте тріумф на сцені, глядачі повільно вмирають від мовного голодування.

Рорі Сазерленд, який весело й натхненно торохтів 17 хвилин в темпі 180 слів на хвилину, вважає, що багатьом спікерам варто розмовляти трохи швидше:

«Є два способи втратити аудиторію, і висока швидкість зазвичай не найбільша проблема. Повільний темп набагато гірший, адже дає глядачеві можливість відволіктися. Мені трохи соромно це казати, але швидкий темп навіть може замаскувати невдалий перехід від теми до теми. Звісно ж, не треба нахабніти й сипати помилками. Але квапливе мовлення вирівнює деяку кострубатість: наприклад, якщо говорити достатньо швидко, ніхто й не помітить ваших “ем-м-м” чи “ну”».

Ні він, ні я не рекомендуємо поспішати чи нерозбірливо тарабанити. Просто говоріть у звичному темпі... але не бійтеся додати швидкості там, де потрібно. Це виглядає добре як у записі, так і наживо.

Ви здивовані? Гадали, що публічне мовлення не має нічого спільного з повсякденним?

Колись на TED спікер-новачок з Південної Азії почав промову з воання на повний голос. Я завжди підтримую різноманітність стилів, але такий виступ дуже виснажував. Я запитав, чому він так розмовляє. Хлопець трохи задумався і відповів: «У моїй культурі публічна промова означає промовляння до натовпу. А щоб тебе почули у задніх рядах, треба кричати. Але...», — він знову задумався, — «...але тут, напевно, не треба так робити. Тут є пристрій, що кричить за тебе». Він постукав по мікрофону, й усі аж лягли зі сміху.

І це доречно зауваження. Мистецтво публічних виступів виникло задовго до технічної ери. Раніше спікери, що промовляли

до натовпу, мали сповільнити темп, глибоко вдихнути і вкласти у слова всі можливі емоції, додаючи театральні паузи після кожного речення. Сьогодні цей стиль називається *ораторським*, або ж *урочистим*, і він здатний дивовижним чином синхронізувати емоції та реакцію глядачів. Ораторство нині асоціюється із найвпливовішими виступами в історії, від промови Марка Антонія «Римляни, земляки й друзі» до «Свобода або смерть!» Патріка Генрі.

Однак сьогодні з урочистими промовама варто поводитись обережно. Вони можуть викликати такі емоції, як пристрасть і обурення, але не здатні передавати більш тонкі почуття. Крім того, для глядачів піднесена промова звучить ефектно протягом 15 хвилин, але виснажує вже за годину. Тож для цілоденної конференції урочистий стиль недоречний.

До того ж урочиста промова дуже повільна. Наприклад, темп промови Мартіна Лютера Кінга «Я мрію» — 100 слів на хвилину. Цей виступ був майстерно побудований і організований з певною метою. Навряд чи ваше завдання — звернутися до 200-тисячного натовпу у вирішальний історичний момент.

Технічні засоби дали змогу наблизитися до глядачів. І цю можливість варто використовувати. Засоби підсилення допомагають легше встановити зв'язок і зацікавити. Повсякденний тон мовлення навіть важливіший, якщо промову викладають в інтернет. Бо ж ви звертаєтеся до єдиного глядача. А ось ораторські промови до величезного натовпу рідко стають популярними в мережі.

Втім, тут криється пастка. Іноді на сцені спікерів охоплює ейфорія, і вони несвідомо перемикаються на ораторський стиль. Сповільнюють темп. Підвищують голос. Додають театральні паузи після кожного речення. Це псує всю промову. Ораторство — витончене мистецтво, на яке здатні лише одиниці. Його місце у церкві чи на масштабному політичному мітингу. Але якщо нагода інша, забудьте про урочистість.

Промовляйте тілом

Сер Кен Робінсон часто жартує, що професори використовують своє тіло лише як пристрій, щоб перенести голову з однієї лекції на іншу. Деякі спікери справляють таке саме враження. Тіло доправило голову на сцену — тепер воно не потрібне. Усе навіть гірше, коли нема кафедри, за якою можна швидко сховатися. Тож спікер або стоїть як солдат з руками по швах, або переминається з ноги на ногу.

Я не радитиму, як рухатися саме вам. Якщо всі поводитимуться однаково, виступи швидко набриднуть. Однак є кілька хитрощів, які допоможуть почуватися комфортніше на сцені й краще володіти залом.

Найпростіший спосіб: зупинитися на місці, рівномірно розподілити вагу тіла на обидві ноги, зручно поставити їх кілька сантиметрів одна від одної, а руками жестикулювати для підсилення своїх слів. Якщо глядачі сидять навколо сцени, іноді розвертайте корпус, щоб звертатися до всіх. Не треба постійно ходити.

Така поведінка справляє враження спокійної впевненості, і вона популярна серед більшості спікерів TED — сер Кен також є її прихильником. Головне — розслабтеся і доручіть усю роботу верхній частині тіла. Також важить правильна постава. Не сутультеся. Відкрита поза може зробити вас вразливим... але ця вразливість йде вам на користь.

Однак дехто звик ходити сценою. Це допомагає думати. Підсилює ключові моменти. Така поведінка — теж чудова стратегія, але тільки, коли хода розслаблена. Подивіться на Хуана Енрікеса або Елізабет Гілберт. На сцені вони поводяться цілком невимушено. Однак (це важливо) вони перестають ходити у найважливіших моментах промови. Цей ритм тримає всіх у тонусі. Постійний рух швидко набридає. А рух із зупинками, навпаки, активізує увагу.

Проте не треба переминатися з ноги на ногу чи хитатися вперед-назад. Багато спікерів роблять це ненавмисно. Коли ви

нервується, тупцювання може зменшити дискомфорт, але для аудиторії дискомфорт лише посилюється. На репетиціях ми сотні разів радили спікерам заспокоїтися і нарешті зупинитися. Одразу зовсім інше враження.

Тож рухайтесь, якщо потрібно. Але тоді контролюйте кожен свій рух. Коли хочете наголосити на чомусь, зупиніться і впевнено зверніться до глядачів.

Існує безліч інших способів ефектної промови. Дейм* Стефани Ширлі обрала для свого виступу металевий стілець зі сходами: вона сіла, поставила одну ногу на сходинку й поклала записи на коліна. Усе розслаблено й невимушено. Видатний нейропсихолог Олівер Сакс теж виступав сидячи. А от Кліффорд Столл — повна протилежність. Він скакав по сцені як навіжений з такою завзятістю, що його промова набула зовсім нового, унікального значення.

Чітких правил теж нема. Просто знайдіть зручну поведінку на сцені, яка не відволікає глядачів від ваших слів. Перевірити це просто: проведіть репетицію перед невеличкою аудиторією і спитайте, чи заважала їм мова вашого тіла. Або просто запишіть свою репетицію на відео — так легше виявити несвідомі жести.

У світі є безліч різних стилів виступу, і всі вони чудові. Але хай ваше тіло розуміє, що воно тут не лише для транспортування голови. Дайте йому шанс на власну хвилину слави.

Робіть по-своєму

А тепер найважливіший урок. І остання пастка. Ви можете так захопитися питанням «як правильно виступити?», що зовсім забудете про головне: *ваша промова має бути лише вашою.*

Це як з вибором одягу: тільки-но знайшли близький вам стиль виступу, більше не мудруйте. Не вдавайте з себе когось

* Дейм — титул жінки, нагородженої орденом Британської імперії (прим. пер.).

іншого. Зосередьтеся на ідеї та своєму захопленні нею... і не бійтеся проявити себе.

Успіх промови Джил Болті Тейлор у 2008-му спокушає кожне покоління спікерів TED наслідувати її емоційний тон. Це велика помилка. І цієї помилки майже припустилася Мері Роч:

«Перше, що я зробила, коли мене запросили на TED, — клацнула на найпопулярнішу промову. На той час це був виступ Джил Болті Тейлор. Але я зупинила відео за дві хвилини, бо зрозуміла, що не стану Джил Болті Тейлор. Краще я буду невпевненою у собі Мері Роч, аніж Мері Роч, що намагається бути Джил Болті Тейлор».

Ден Пінк повністю погоджується:

«Говоріть від себе. Не намагайтеся копіювати чийсь стиль чи затискати себе в рамки “виступу в стилі TED”. Це нудно. Банально. Вже не актуально. Не намагайтеся бути другим Кеном Робінсоном чи Джил Болті Тейлор. Будьте першим собою».

18 **НОВИЙ ФОРМАТ**

Плюси і мінуси промов широкого спектра

У листопаді 2011 року автор науково-популярних творів Джон Боеннон вийшов на сцену TEDx у Брюсселі з незвичною підтримкою. Замість презентації PowerPoint він узяв із собою шоу-балет. Якщо точніше, це вони взяли його з собою. Просто винесли на сцену. А поки Джон розповідав про лазери і надрідини, вони втілювали його слова в танці.

Зал шаленів. Боеннон і досі стверджує, що танець може стати чудовим супроводом для наукової промови. Він навіть започаткував конкурс Dance Your PhD («Станцюй свою дисертацію»), де науковці мають перекласти свої дослідження мовою танцю.

Якщо ви дійсно хочете вирізнитися з натовпу, інноваційних варіантів безліч.

Насправді єдине обмеження — це час. За 18 хвилин ви можете сказати приблизно 2500 слів. Але що можна додати до виступу? У ваших глядачів цілих п'ять чуттів, які здатні сприйняти не лише слова.

Крім текстів і слайдів, ми маємо ще цілих шістнадцять пропозицій, як урізноманітнити виступ. На TED ми називаємо це *широким спектром*. Сподіваюся, у наступні роки ми станемо свідками грандіозних інновацій.

Але поставтеся до цих рекомендацій з великою обережністю. Їх потрібно правильно використовувати. Однак, якщо зробити все як слід, стрімко вийдете на новий рівень.

1. Ефектний реквізит

Двадцять років тому я чув промову про необхідність боротьби за ядерне роззброєння. Я не запам'ятав ані імені спікера, ані його слів, ані самого виступу. Однак ніколи не забуду, що він зробив на сцені. Він просто взяв сушену горошину і підняв у повітря: «Уявіть, що це термоядерна зброя, воднева бомба. Вона в тисячу разів потужніша за бомбу, що скинули на Хіросіму». І він кинув горошину у велике металеве відро з приєднаним до нього мікрофоном. Він удару почувся гучний скрипучий звук. Спікер вів далі: «А ви знаєте, скільки в світі таких ядерних боєголовок?» Він зробив паузу. «Тридцять. Тисяч». Без жодного слова він узяв мішок гороху і висипав його у відро. Звук був просто громовим! І кожен в залі просто фізично відчув, чому ця проблема така важлива.

Чимало промов TED завдячують своєю популярністю несподіваному реквізиту. Щоб пояснити різницю між правою та лівою півкулями головного мозку, Джил Болті Тейлор винесла на сцену справжній людський мозок разом із виїнятим хребтом. Було щось неймовірне в тому, з якою насолодою вона витягла з відра цей приголомшливий реквізит. То ж була справа її життя!

Білл Гейтс потрапив на перші шпальти газет по всьому світу, коли під час промови про малярію відкрив банку повну комарів, жартуючи: «Чому малярія лише прерогатива бідних?»

Джей Джей Амбрамс заінтригував нас таємничою коробкою, яку залишив йому дідусь і яку він ніколи не відкривав (звісно ж, він пішов зі сцени, так її і не відкривши).

Якщо у вас є щось, що зробить промову ефектнішою без порушення закону, то будьте певні: ваш виступ ніколи не забудуть. Але обережно. Попередньо перевірте реквізит. Одного разу я вирішив продемонструвати, яка неймовірна наша природа, і вийшов на сцену з жовтим бірманським пітоном, що обвився навколо мого тіла. Мені здавалося, що все йде супер... аж тут глядачі зареготали. Я не знав, що бірманські пітони завжди

шукають теплого місця. Тож змія поповзла вниз по моїй спині, і її голова з'явилася в мене поміж ніг, розмірено хитаючись з боку в бік. Круто, але не зовсім по темі.

2. Панорамний екран

На конференції TED 2015 року художниця і дизайнер із Массачусетського технологічного інституту Нері Оксман виступила із презентацією, від якої перехопило дух. На гігантському, трохи вигнутому з боків екрані паралельно демонструвалися два ряди картинок. Один відображав технічний аспект роботи, інший — органічний.

Кожне фото вражало і саме по собі, але у поєднанні вони справляли незабутнє враження, і не лише візуальне: ми інтуїтивно розуміли двоїстий характер роботи Нері як технічного дизайнера. Конференція Google Zeitgeist зробила значний внесок у розробку інноваційних широкоформатних екранів, які уможливають показ кількох версій однієї картинки, видовищних панорамних фотографій і величезних написів, що простягаються на 30 метрів по обидва боки від спікера. Здається, що ти у величезному кінотеатрі. (Але проблема в тому, як виглядають такі презентації в інтернеті. Поки що єдині доступні формати для широкого загалу — 16 : 9 і 4 : 3. Тож ця видовищність викликає захват у залі, проте її не передати на комп'ютерному моніторі).

3. Стимуляція кількох чуттів

Деякі спікери пішли набагато далі від двовимірних презентацій та стереозвуку. У нас на сцені побували й кухарі, які наповнювали залу витонченими ароматами щойно приготованих страв або ж дарували глядачам заздалегідь підготовлені пакети із запашною та смачною їжею. У нас виступив і Вуді Норріс зі своїм винаходом — ультразвуковим пристроєм, що транслює звук зі сцени на конкретні місця в залі, і чути його можуть лише глядачі

на цих місцях. Стів Шклер, розробник 3D-камер, продемонстрував тривимірну презентацію про спорт (усі глядачі отримали 3D-окуляри). Дизайнер парфумів Лука Турін за допомогою насоса закачував у залу різноманітні запахи. Промови, що рвуть шаблони жанру, завжди цікаві, однак, за винятком 3D, вони обмежуються лише невеликою кількістю тем. Проте 2015 року Девід Іглман довів, що технології, змушуючи мозок розпізнавати сигнали з будь-якого джерела, як-от погода чи біржа, можуть подарувати людині нові, екзотичні відчуття. Можливо, на конференціях майбутнього глядачі сидітимуть в електронних жилетах, підключених до уяви спікера. Якщо хтось може це винайти, будь ласка, зв'яжіться із нами.

4. Подкастинг* наживо

Одну з найвизначніших промов на TED 2015 року створив гуру дизайну Роман Марс. Замість того, щоб вийти на сцену з мікрофоном, Марс влаштувався за пультом звукооператора. Він почав так: «Я знаю, про що ви думаєте. Чому цей дивак всівся за пультом? Тому що... це радіо!» Звуковий сигнал — і він в ефірі. Роман Марс — ведучий популярного подкасту про дизайн «Невидимий на 99 %», і увесь виступ він провів у стилі подкасту наживо. Щосекунди на екрані з'являлися нові картинки і включалися аудіозаписи. Виступ вийшов неймовірно жвавим. Знаменитий діджей Марк Ронсон задіяв у виступі мікшерний пульт, а ведучий радіопередачі «Це американське життя» Айра Гласс поєднав записи своїх ефірів безпосередньо на планшеті.

Насправді ця техніка не під силу багатьом із нас, але вона поступово стає новим видом мистецтва. Спікер-радіоведучий, діджей думок у прямому ефірі... Якщо ви вважаєте, що можете оволодіти цими «професіями», то це варто сил і часу.

* Подкастинг — процес створення і поширення в інтернеті звукових та відеофайлів (подкастів) в стилі радіо- і телепередач. Як правило, подкасти мають певну тематику і періодичність видання (*прим. пер.*).

5. Ілюстроване інтерв'ю

Інтерв'ю — непогана альтернатива промові. Воно дає вам нагоду:

- розглянути різноманітні теми без єдиної наскрізної лінії про життя чи роботу спікера, або
- переконати спікера заглибитися в тему, чого він не зробив би у звичайному виступі. (Особливо це працює із високопоставленими спікерами, промови яким пишуть відділи комунікацій).

TED розробив формат інтерв'ю, що потребує попередньої підготовки як інтерв'юера, так і співрозмовника, але залишає простір для спонтанних зауважень і емоційності традиційного інтерв'ю. Бесіду має супроводжувати *ілюстративний ряд*, ретельно дібраний заздалегідь обома сторонами. Ілюстрації відіграють роль своєрідних заголовків до кожної нової теми інтерв'ю або відсвіжують пам'ять під час бесіди.

Коли я брав інтерв'ю в Ілона Маска, то попросив його надіслати рідкісні відео для ілюстрації ключових моментів виступу, наприклад, зйомку його роботи над будівництвом космічного корабля багаторазового використання. Коли в інтерв'ю настав доречний момент, я просто ввімкнув потрібне відео і попросив Ілона пояснити його. Це пожвавило нашу бесіду й додало їй різноманітності.

Так само було і перед інтерв'ю з Біллом і Меліндою Гейтс про їхню благодійність: я попросив надіслати мені ранні фото їх участі в заходах з охорони здоров'я, будь-які візуальні обґрунтування бажання стати філантропами, по одному важливому для них фото і — адже ми обговорювали питання спадковості — кілька світлин їхньої родини. Ці матеріали допомогли мені зробити бесіду більш особистою.

Цей формат — золота середина між промовою та інтерв'ю. Він дає змогу спікерам заздалегідь продумати структуру

важливої для них відповіді і зменшує ризик затнутися чи бовкнути щось не до речі. Варіацій інтерв'ю багато. Наприклад, спікер коментує ряд слайдів, а інтерв'юер просто на сцені під час виступу, якщо щось незрозуміло, ставить спікерові запитання.

6. Художня декламація

Цей яскравий жанр зародився у 1970–1980-х роках у афро-американській спільноті і швидко став складовою поп-культури. Художня декламація — своєрідна сценічна поезія, що зазвичай поєднує сюжет і майстерну гру слів. Декламатори розширюють рамки традиційного розуміння публічного виступу. Вони не мають на меті «пояснити» чи «переконати» в тому сенсі, про який ми говоримо в цій книжці. Натомість вони тяжіють до більш поетичної, первинної мови, яка збуджує, хвилює, інформує та надихає.

Існує безліч способів поєднати художню декламацію з типовою промовою. Сара Кей, Клінт Сміт, Малкольм Лондон, Зухейра Хаммад, Шейн Койсзан і Райвз належать до спікерів, які здивували спільноту TED справжніми виставами. Але не треба ставитися до цього легковажно. Погана декламація може боляче вдарити по вашій репутації!

7. Екскурс у відеопоезію

Канадський поет Том Конівес визначив відеопоезію як «поетичне поєднання зображення, тексту і звуку». Його відео — це сміливі експерименти у царині візуальної поезії, що містять найекзотичніші комбінації тексту, відео, анімації, супроводжувані голосом. Відеопоезія може оживити промову. Якимось колишнім поет-лауреат США* Біллі Коллінз завітав до TED із презентацією п'яти своїх творів у цьому жанрі. Безперечно, анімація ще

* Поет-лауреат США — офіційний поет Бібліотеки Конгресу США (прим. пер.).

більше посилила враження від поезії. Тлом для художньої декламації Шейна Койсзана слугувало відео, до створення якого було залучено вісімдесят аніматорів. Відеопоезія, і як частина промови, і як самостійний виступ, має величезний потенціал.

8. Саундтрек виступу

Навіщо кожному фільму саундтрек? Бо музика поглиблює почуття. Вона створює винятково важливі моменти. Вона підсилює драму, горе, журбу, захоплення, надію. То чому б не зробити саундтрек до промови?

Деякі спікери наважились на цей експеримент. Коли Джон Ронсон розповідав моторошну історію про ув'язнення людини з підозрою на психопатію, Джуліан Трежер стояв позаду й створював атмосферне музичне тло. Організація Pop Up Magazine, яка намагається перетворити журнальні статті на живий виступ, часто додає до промов музичний супровід, струнний квартет чи джаз-тріо, — як-от під час виступу Латіфа Нассера, який поділився неймовірною історією про винахідника сучасних знеболювальних.

Ризик цього методу, окрім додаткового виснаження на репетиціях, полягає в тому, що музика додає театральності, зводячи нанівець ефект спонтанної промови. Це може зруйнувати контакт із глядачами. А часом музичний пролог взагалі виглядає штучним і нав'язливим.

Попри все, це плідний ґрунт для експериментів. Ви можете залучити професійних музикантів, які імпровізують залежно від ваших слів, а можете мінімізувати театральність промови і пояснити, що музика — лише спосіб представлення певної ідеї.

9. Метод Лессіґа

Професор права Лоуренс Лессіґ винайшов унікальний стиль презентації — щось на зразок PowerPoint на стероїдах. Кожне

речення і важливе слово супроводжуються певним візуальним матеріалом: словом, фото, картинкою чи графічним жартом. Ось абзац на 18 секунд з його промови на TED у 2013 році, де кожен новий слайд позначається як //:

«У Конгресу розвинулася інша залежність, // яка не має нічого спільного з інтересами людей // — дедалі сильніша залежність від спонсорів. // Так, це також залежність, але вона // відрізняється, ба навіть конфліктує // із залежністю від волі народу, // адже // спонсори — не народ. // Це і є корупція. //».

Здавалося б, презентація просто жахлива. Вінегрет із різних шрифтів порушує всі фундаментальні правила дизайну. Але в руках Лессіга це вражає. Насправді у підборі шрифтів і зображень є витонченість і логіка, від яких перехоплює дух. Лессіг пояснив мені, чому став робити презентації на зразок цієї. Він втомився від глядачів, які втуплюються в екран телефону, поки спікер виступає на сцені. Тепер Лоуренс не дав їм жодного шансу відвести погляд.

Стиль презентації Лессіга так відрізняється від загальноприйнятого, що дехто охрестив його «методом Лессіга». Якщо не боїтеся, — спробуйте повторити. Однак будьте готові витратити багато часу на підготовку і репетиції. І стережіться: магія цього стилю визначається деталями і правильним розрахунком переходів. У чужих руках така презентація виглядатиме незграбно чи надто зухвало.

10. Два доповідачі

Взагалі, ми не заохочуємо парні виступи, адже так важче встановити зв'язок з аудиторією. Глядачі не знають, на кого дивитися, а тому можуть і не перейнятися глибокою симпатією до жодного зі спікерів. Винятки становлять парні виступи, де взаємодія між спікерами відбувається чи не на хімічному рівні. Коли Беверлі та Дерек Жубери розповідали про своє захоплення

леопардами та іншими дикими кішками, що триває вже ціле життя, аудиторія була зворушена їхньою глибокою повагою і взаємною прихильністю.

Я вважаю, тут непочатий край для інновацій. Однак зазвичай під час парного виступу один зі спікерів, що в цей час не говорить, непорушно завмирає чи втуплює погляд у колегу. Цьому є безліч альтернатив:

- жестикуляція;
- повторення дій колеги для наочності;
- музичний супровід;
- креслення чи малювання;
- додаткові зауваження.

Якби у Лоуренса Лессіга був брат-близнюк, вони могли б закінчувати речення одне одного для підсилення ефекту.

Втім, ризик надто високий. Підготовка парного виступу значно складніша. Мовці залежать одне від одного. Є підозра, що усі переходи й ремарки будуть звучати як завчені. Я не рекомендую цей спосіб, якщо тільки ви не впевнені на 100 % в особливій хімії між вами і напарником. Однак шанси на успіх таки є.

11. Нові формати дискусій

Припустімо, ви плануєте включити у виступ ще кілька людей. Буде цікавіше, якщо ви стоятимете на протилежних позиціях. Іноді найкращий спосіб зрозуміти ідею — відчувти супротив, а численні види дискусій вам у цьому лише допоможуть. Один із найкращих варіантів — формат Оксфордського союзу* «два на два»: спікери протягом, скажімо, семи хвилин дискутують з приводу спірного питання. Після схвалення ведучим чи гляда-

* Оксфордський союз — дискусійний клуб у місті Оксфорді, Англія, який входить до складу Оксфордського університету (*прим. пер.*).

чами кожна пара має дві хвилини на підбиття підсумків. Останній етап — голосування аудиторії. (Побачити все це в дії можна на сайті IntelligenceSquaredUS.org).

Альтернативних варіантів безліч, раджу поекспериментувати у цій сфері. Наприклад, можна спробувати формат «зали суду», де кожного «свідка» майстерно опитує спікер. На майбутніх заходах TED планує відвести більше місця дискусіям.

12. Блискавичні слайди

Зазвичай виступи фотографів, художників і дизайнерів — це презентації з коментарем спікера до кожного слайда. Непогана ідея, але не всі люди вміють висловити думки стисло. Якщо ви віддаєте перевагу візуальному сприйняттю, то краще зробіть наголос саме на зображенні, а не на тексті. Тоді варто подвоїти кількість слайдів і на стільки ж скоротити коментар до кожного.

Було безліч спроб систематизувати цей принцип. Наприклад, формат промови печатки полягає у презентації 20 слайдів по 20 секунд на кожен. Слайди перемикаються автоматично, тож спікер має встигати за ними. Захід Ignite Talks, який проголосив себе «ботанським», підтримує схожий формат, але тут обмеження часу становить 15 секунд на слайд. Обидва формати ідеально підходять для насичених, активних подій.

Однак і тут є простір для інновацій. Необов'язково призначати на кожен слайд 15 чи 20 секунд. Я б з радістю подивився на презентацію у форматі «100 слайдів за 6 хвилин»: 12 слайдів, які варто прокоментувати, по 20 секунд, а решту швидко прокрутити у супроводі музики чи в тиші.

13. Виставка наживо

Існує спосіб посилити і без того вражаючий ефект від блискавичних слайдів: уявіть, що ваша промова — зовсім не промова, а повне занурення у глибину ваших робіт. Уявіть, що ви

фотограф, художник чи дизайнер, якому поталанило виставлятися у головній залі найбільшої у світі галереї. Як ви хочете провести цю виставку? Уявіть людей, що переходять від картини до картини, бездоганне освітлення, ретельно продумані коментарі, що надають потрібний контекст до кожної роботи... Чому б вам не відтворити це на сцені?

Думайте про слова не як про текст виступу, а як про коментарі, що підігривають очікування чи пояснюють суть роботи. І це не обов'язково мають бути речення — достатньо просто підписів, таких собі дороговказів (слів чи фраз, які скеровують читачів під час читання есе), поезія... тиша. Так, тиша. Свою найкращу роботу варто просто показати і не намагатися нічого коментувати...

Як я вже згадував, кінетичний скульптор Рубен Марголін досконало володіє цим мистецтвом. Протягом 30 секунд під час своєї виставки-презентації, він сказав лише: «Єдина крапля дощу збільшує амплітуду». І далі — повна тиша, а на екрані ожила його гіпнотична скульптура. Глядачам перехопило подих від краси побаченого.

Фотограф Франс Лантінг перетворив виставку своїх фотографій про еволюцію життя на Землі на справжню виставу. Слайди змінювали один одного під музику Філіпа Гласса, а Франс стиха розповідав історію життя.

Сьогодні в залах стільки сучасного обладнання: освітлення, стереозвук, проектори високої роздільної здатності. І те, що найкращі митці світу не використовують їх для виступу, — справжня трагедія. Часто вони не думають, як привернути увагу аудиторії до свого мистецтва. Вважають, що якщо їх запросили виступити із *промовою*, то цим треба обмежитися. Тож моя порада на майбутнє: показуйте більше, говоріть менше.

14. Несподіваний гість

Якщо ви розповідаєте незвичайну історію про іншу людину, запросіть її на сцену.

На TED 2014-го професор Массачусетського технологічного інституту Г'ю Герр розповів історію про те, як створив нову біонічну ногу для Адріанни Алет-Девіс, балерини, пораненої під час теракту на Бостонському марафоні 2013 року. І потім спікер вразив глядачів, запросивши Адріанну на сцену: вона вперше станцювала після того, як отримала нову ногу.

На TEDx у Ла-Плата промова Крістіни Доменек про поезію у в'язницях супроводжувалася яскравим читанням віршів ув'язненим Мартіном Бустаманте, якого тимчасово відпустили для участі у конференції.

Скористайтеся таким підходом, якщо запрошений дійсно зробив вагомий внесок у вашу роботу. Інакше варто просто подякувати цій людині, якщо вона присутня в залі. Витягнути її на сцену для короткого «Привіт!» буде дивно.

15. Віртуальні спікери

Сучасні технології відкривають нові способи участі спікерів. У червні 2015 року тренера успіху Тоні Роббінса запросили на бізнес-конференцію до Мельбурна. Але йому не хотілося так далеко їхати, тому він з'явився на сцені у вигляді 3D-голограми. Організатори запевняють, що все пройшло так, ніби він справді був на сцені.

У 2014-му ми запросили на TED всесвітньо відомого викривача Едварда Сноудена, але в нас була маленька проблема: він переховувався у Москві, і йому загрожував арешт, якби він полетів до Ванкувера. Однак ми таки вивели Едварда на сцену — за допомогою інтерактивного робота BeamPro, який показував обличчя спікера на портативному екрані. І це було круто. А в перервах робот кружляв по коридорах, щоб глядачі могли

поспілкуватися зі Сноуденом та зробити спільне фото (через що Twitter поповнився новим тегом #SelfiesWithSnowden).

Через відносну новизну такі виступи викликали фурор. Але технології не стоять на місці. Успіх TED також став для людей сюрпризом: раніше ніхто й подумати не міг, що відео промов в інтернеті можуть справити такий самий ефект, як і живий виступ. Тож перепон для успіху голограми чи інтерактивного робота нема.

І можливості тут необмежені. Наприклад, коли композитор Ерік Вітакр на TED 2013 року презентував нову композицію, її виконував не тільки хор на сцені. Разом із ним за допомогою Skype співали музиканти з 30 країн. У ті хвилини, коли вони з'являлися на екрані, об'єднані піснею, здавалося, що найзапекліші протиріччя в світі можна подолати такими елементарними речами, як інтернет-зв'язок, щира музика і небайдужі люди. Я слідкував за глядачами і бачив безліч очей, наповнених слізьми.

Гадаю, що в майбутньому ми побачимо багато таких експериментів, щоб зібрати разом людей, для яких це неможливо. Не за горами той час, коли на сцені виступатимуть роботи з промовами, які самі їх і написали. (Ми вже працюємо над цим!)

16. Без глядачів

Експериментувати можна не лише з тим, що відбувається на сцені: можна взагалі забрати саму сцену. Разом із залом, глядачами та ведучим. Врешті-решт, ми живемо в епоху комунікацій. Завдяки інтернету ми можемо спілкуватися з тисячами людей через відеозв'язок. Світова аудиторія незрівнянно більша за будь-яку групу людей, яку фізично може вмістити найбільша зала. Тож чому б не виступити для цих глядачів?

Шведський статистик Ганс Рослінг виступив на TED із серією промов, які загалом набрали понад 20 мільйонів переглядів. Але один з його найпопулярніших виступів був не на сцені. BBC

зняло промову на порожньому складі, а фірмові графіки Рослінга додали при підготовці відео.

Безліч людей мають вільний доступ до камер і обладнання для монтажу, і дедалі більше промов створюються спеціально для інтернет-глядачів. Наша програма OpenTED (описана наприкінці 20-го розділу) намагається йти в ногу з цим трендом.

Це не замінить силу фізичного контакту спікера й глядачів: у давньої традиції набагато більше переваг. Але промови на камеру можуть стати величезним полем для експериментів, інновацій і навчання.

Я дуже хочу побачити, як розвиватиметься мистецтво публічного виступу, але маю застерегти вас: більшість перелічених інновацій потенційно ефективні, однак не переборщіть. Технології людського спілкування сотні тисяч років, і вона глибоко вкоренилася в нашій свідомості. Не нехуйте цим у пошуку нових альтернатив. Людська увага — витончена страва: якщо додати до виступу забагато інгредієнтів, ви ризикуєте втратити первинний смак промови.

Тож будьте відкриті до усього нового, що сприятиме розвитку публічних виступів. Втім, не забувайте, що зміст — важливіший за форму. Врешті-решт, усе обертається навколо ідеї.

РОЗДУМИ

19 Відродження ораторства

Взаємозв'язок знань

Я хочу, щоб ви дещо зрозуміли. Навички публічного виступу сьогодні цінуються високо, та в майбутньому їх значення зросте ще більше. У нас з'явилася можливість спілкуватися з величезною кількістю людей, і тому зароджене в прадавні часи ораторське мистецтво нині переживає відродження. Я певен, що з кожним днем вміння донести свої думки до інших людей стає все більш життєво необхідним для:

- усіх дітей, які хочуть стати впевненими у собі;
- усіх випускників, які свідомо обирають кар'єру;
- усіх, хто хоче досягнути успіхів у роботі;
- усіх, хто не байдужий до якоїсь проблеми;
- усіх, хто хоче заробити репутацію;
- усіх, хто хоче спілкуватися з однодумцями по всьому світу;
- усіх, хто хоче швидше досягти результату;
- усіх, хто хоче увійти в історію;
- усіх. Крапка.

Найкращий спосіб довести це — описати свій шлях навчання за останні два десятиліття. Цей період цілком змінив моє розуміння важливості публічних виступів і їхнього майбутнього. Тож повернімося у середу 18 лютого 1998 року в Монтерей, Каліфорнія, де я вперше відвідав TED.

Тоді усі конференції мені здавалися необхідним злом. Ви му-
сите годинами вислуховувати нудні виступи і презентації, аби
зустрітися із важливими для вас людьми. Але моя добра подру-
га Санні Бейтс, одна з найбільш комунікабельних людей у світі,
запевнила, що TED — зовсім інше, і мені варто хоч раз на це
подивитися.

Наприкінці першого дня конференції я почувався дещо збен-
теженим. Я прослухав короткі виступи програміста, морського
біолога, архітектора, підприємця і графічного дизайнера. Це
були добрі виступи, але я намагався зрозуміти, як вони стосу-
ються мене. Я працював у ЗМІ. Видавав журнали. Як це могло
поліпшити мою роботу?

1984 року Річард «Рікі» Вурман і Гаррі Маркс заснували TED,
бо вважали, що між технологіями, розвагами і дизайном іс-
нує міцний зв'язок (звідси й назва TED, як згадувалося раніше).
У цьому був сенс. Того року Apple випустила перший комп'ютер
Macintosh, а Sony презентувала перший компакт-диск. Обидва
винаходи сягали своїм корінням у всі три галузі. Що ж буде, якщо
поєднати зусилля технологій, індустрії розваг і дизайну! А якщо
розробники створять привабливіший продукт, узявши до уваги
ідеї дизайнерів і фахівців з індустрії розваг? Якщо архітектори,
дизайнери і керманічі індустрії розваг побачать нові можливос-
ті, ознайомившись із досягненнями у сфері технологій?

Так воно і сталося. Після невпевненого початку і особистого
конфлікту засновників (що змусило Гаррі продати свою поло-
вину акцій Рікі всього за долар) TED піднісся у 1990-х — у добу
популярності мультимедійних компакт-дисків, журналу Wired*
і становлення інтернету. Ще до цього Рікі створив термін «ін-
формаційна архітектура» і перейнявся ідеєю перетворення
складного знання на зрозуміле. Саме ця одержимість допомогла

* «Wired» («Підключений») — американський щомісячний журнал, що публі-
кує матеріали про вплив комп'ютерних технологій на культуру, економіку та
політику (прим. пер.).

спікерам подивитися на свої промови по-іншому: як зробити їх цікавими й актуальними для аудиторії непрофесіоналів. Проте Рікі мав й іншу рису характеру, що непрямо вплинула на успіх TED: нетерплячість.

Рікі швидко стомлювався від довгих промов. Із кожним роком він встановлював все менший і менший ліміт часу для спікерів. Він просто виходив на сцену і зупиняв людей, які виступали надто довго. Він також заборонив запитання від аудиторії: на його думку, набагато цікавіше вислухати наступного спікера, ніж терпіти саморекламу під виглядом відповідей на запитання від чергового глядача. Можливо, це когось і дратувало, але для аудиторії в цілому Рікі був справжньою знахідкою. Він створив динамічну програму. Тепер глядачі могли примиритися з безглуздою промовою, адже точно знали, що вона скоро скінчиться.

На другий день конференції я по-справжньому оцінив формат коротких промов, однак усе ще не був певен щодо їхнього стосунку до мене і моєї роботи. Тем було безліч: відеоігри для дівчаток, дизайн стільців, новий спосіб навчання у 3D, літак на сонячних батареях... Вони змінювали одна одну в шаленому темпі. Я був у захваті від того, як багато у світі різних знань. І тут щось почало прояснятися. Коментар спікера в одній галузі якось перегукувався з коментарем вчорашнього спікера із зовсім іншої галузі. Я ще не міг зібрати все до купи, але в мені вже зароджувалася цікавість.

Більшість конференцій присвячені якійсь одній галузі чи сфері знання. Усі розуміють одне одного і вже мають певну спільну базу, тому спікери глибоко занурюються в тему і її конкретні аспекти. Коли ж теми і глядачі належать до різних галузей, мета спікера не вичерпно розкрити зміст теми, а зробити її доступною для інших. Зробити цікавою. Зробити важливою. І це зазвичай можна встигнути менш як за 20 хвилин. Чудово! Непрофесіонал не витратить на вас більше часу. Як глядачі ми краще б послушали 45 хвилин або годину про щось, що вивчаємо або з чим працюємо. Але подарувати стільки часу комусь,

хто навіть не пов'язаний з нашою роботою? Виключено. У добі для цього не вистачить годин.

На третій день трапилося щось вкрай дивовижне. Мій перебуджений мозок почав іскритися. Із кожним новим спікером я відчував усе більше потрясіння. Ідеї з однієї промови неймовірним чином поєднувалися з ідеями двох попередніх днів.

А потім на сцену вийшла Еймі Маллінз.

Коли Еймі був лише рік, їй ампутували обидві ноги. Це не зупинило її на шляху до повноцінного життя. Вона сиділа на сцені і розповідала, як три роки тому на першому курсі коледжу брала участь у своїх перших спринтерських змаганнях і як за допомогою прекрасних спринтерських ніг триумфально пройшла відбір до параолімпійської збірної США. І після цих слів вона буденно зняла протези і показала, як легко замінює їх на ноги іншого призначення.

Еймі розповідала про свій несподіваний успіх і прикрі невдачі, а я сидів на останніх рядах і, на превеликий подив, не міг зупинити сліз. Вона була така жива, у неї ще стільки всього попереду! Еймі уособлювала те, про що я не раз думав минулого тижня: кожна людина — господар своєї долі. Байдуже, як склалося ваше життя — завжди є спосіб зробити його самому і вплинути цим на інших.

Конференція добігла кінця. І я зрозумів, чому вона така важлива. Нові знання захоплювали. Мене переповнювали нові ідеї і можливості — як колись дуже давно. Я наче повернувся додому.

За два роки я почув, що Рікі Вурман збирається продати конференцію. «Я мушу її купити!» — ця думка не полишала мене. Усе своє підприємницьке життя я керувався мантрою «іди за пристрастю». Не моєю пристрастю — чужою. Якщо я знаходив щось, чим люди щиро і глибоко захоплюватися, то бачив у цьому неймовірну можливість. Саме пристрасть — індикатор потенціалу. Так я виправдовував випуск десятків журналів за інтересами: від комп'ютерів до гірських велосипедів і вишивання

хрестиком. Для більшості ці теми здавалися вкрай нудними, але для цільової аудиторії вони були дорогоцінним об'єктом пристрасті.

Пристрасть, яку я відчував на TED і до TED, просто зашкалювала. Люди, які багато чого пережили у своєму житті, зізнавалися, що той тиждень у році був їхнім улюбленим. І хоча тоді це була лише маленька щорічна конференція, вона мала всі можливості розростися завдяки людській пристрасті.

З іншого боку, для мене це був зовсім новий бізнес, у якому я мав заступити більш сильну і харизматичну особистість. Що, як я не впораюся? Я не переживу публічного приниження. Удень я радився з друзями, а вночі не міг зімкнути очей, намагаючись зважити кожен потенційну можливість. Однак ніяк не міг прийняти рішення.

Вірите чи ні, остаточно переконав мене уривок із книги Девіда Дойча «Структура реальності», яку я саме читав. Автор поставив провокаційне запитання: чи справді треба прагнути дедалі вужчої спеціалізації? Хіба єдиний шлях до успіху лежить у глибшому вивченні вужчих тем? Спеціалізація у таких галузях, як медицина, природничі науки і мистецтво, наштовхують саме на таку думку. Однак Дойч переконливо доводить, що ми маємо розділяти знання і розуміння. Так, знання конкретних фактів неминуче стає спеціалізованим. А розуміння? Ні. Зовсім ні.

За його словами, щоб дійсно щось зрозуміти, ми маємо рухатись у протилежному напрямку. Наша мета — об'єднання знань. Він навів безліч прикладів того, як старі наукові теорії замінювалися новими, ширшими теоріями, що поєднували різні сфери знання. Наприклад, прекрасна своєю простотою теорія, за якою в центрі Сонячної системи — Сонце, замінила надзвичайно складне пояснення видимого руху планет по небу.

На думку Дойча, головним ключем до розуміння будь-чого є *контекст*. Уявіть розлоге павутиння знань. На ньому подекуди трапляються хитросплетіння, але, щоб розплутати їх, треба

поглянути з більшої відстані, зрозуміти їх зв'язки і оточення. Лише ширша картина дасть справжнє розуміння.

Я читав це, коли мріяв про TED, — і тут мене осяяло. Отож-то! У тому й річ! Ось чому перебування на TED так захоплювало — конференція сама по собі була втіленням цього павутиння об'єднаних знань. Для кожного тут було своє місце. Можливо, ми досягаємо це не одразу, але знайомство з різними сферами знань допомагає набагато глибшому розумінню речей. Насправді важливі не так окремі ідеї, як їхні зв'язки — а також результати їхнього поєднання з тим, що ми вже знаємо.

Тож успіх TED полягає не лише у гармонійному поєднанні технологій, розваг і дизайну, а й у взаємозв'язку *всіх* знань у світі.

Отже, TED не обмежує теми для виступів. Скільки ви знаєте аналогічних заходів, здатних зацікавити і надихнути кожного глядача? Мені на думку не спадає жодного.

Тому я заскочив у літак і попрямував в гості до Рікі і його дружини Глорії Нагі, які жили у Ньюпорті, штат Род-Айленд. Якщо коротко, то наприкінці 2001-го я залишив компанію, якій віддав 15 років свого життя, щоб стати щасливим, нехай і трохи нервовим, керівником TED.

З кожним роком я дедалі більше переконувався у важливості взаємозв'язку знань, тому підштовхнув TED відійти від трикутника «технології — розваги — дизайн» і розширитися до всіх галузей людської творчості й майстерності. Як на мене, розрізнення знання і розуміння — не лише спосіб зробити конференції цікавішими. Це ключ до виживання і процвітання в чудовому новому світі. І ось як я це обгрунтовую.

Епоха знань

Більшість наших уявлень про цінність і мету знань, а також способи їх набуття і навіть структуру системи освіти — залишки індустріальної епохи. У цей час ключем до успіху компанії чи країни був значний досвід виробництва товарів. А це

потребувало глибоких спеціалізованих знань: з геології — для знаходження і видобування вугілля чи нафти; з машинобудування — для створення й управління промисловим обладнанням; з хімії — для ефективного виробництва великої кількості матеріалів тощо.

Однак економіка знань передбачає зовсім інше. Дедалі частіше те, що зазвичай робили люди, виконують машини. Нафту вже не шукають геологи — її знаходить комп'ютерна програма, яка аналізує безліч геологічних даних, шукаючи закономірності і збіги. Сучасні будівельники вже не розраховують напругу і деформацію нового будинку — це доручається комп'ютерній моделі.

І так майже у кожній професії. Я був присутній на демонстрації суперкомп'ютера Watson фірми IBM, який встановлював діагноз пацієнта за шістьма різними симптомами. І поки лікарі чухали потилиці, Watson за кілька секунд перерахував 4 000 дослідницьких робіт за темою і з впевненістю 80 % встановив, що у пацієнта рідкісне захворювання, про яке чув лише один із лікарів.

І тут люди впадають у депресію. Вони питають: «Навіщо взагалі люди у світі, де машини так швидко вчать, що можуть впоратися з будь-яким завданням, яке потребує спеціальних знань?»

Це важливе запитання, відповідь на яке може здивувати.

Навіщо взагалі люди? Щоб бути більш людяними, ніж завжди. Більш людяними в роботі. Більш людяними в навчанні. І більш людяними в тому, як ми ділимося знаннями з іншими.

Наша величезна можливість — рости. Припинити нарешті використовувати спеціальні знання для монотонної праці. Чи то непосильне вирощування рису, чи нудне збирання виробів на конвеєрі, що повторюється роками. Все своє існування люди заробляли на життя, повторюючи одні й ті самі дії.

Але майбутнє зовсім інше. Усе, що можна автоматизувати і підрахувати, буде автоматизовано і підраховано. Можна цього лякатися, а можна прийняти і зануритися в пошук нових,

яскравіших шляхів до самореалізації. Якими вони будуть? Поки що ніхто не знає. Можливо, вони включатимуть:

Більше стратегічного мислення на системному рівні. Техніка зробить усю важку роботу, але людям треба знати, як краще її налаштувати для ефективної роботи і взаємодії.

Більше інновацій. У світі взаємозв'язків і величезних можливостей значна перевага завжди буде на боці справжніх інноваторів.

Більше творчості. Коли машини виконуватимуть більшість технічних завдань, люди зможуть уповні реалізувати свій творчий потенціал у сфері технологій, дизайну, музики і мистецтва.

Більше неповторних людських цінностей. Є безліч сфер, де жоден робот не замінить людину, бо вони потребують саме людських якостей.

Можливо, в майбутньому зачіску і зможуть робити роботи-перукарі, але чи можна буде з ними душевно поспілкуватися, поділитися своїми проблемами? Навряд чи. Лікарі майбутнього зможуть звертатися до суперкомп'ютера по допомогу в діагностуванні, але це лише дасть їм більше часу для вивчення пацієнта як людини.

І якщо хоча б одне з цих тверджень слушне, то, якщо порівняти з індустріальною епохою, нам знадобиться зовсім відмінний тип знань.

Уявіть світ, де будь-які спеціальні знання можна вільно отримати у будь-який час. Якщо ви тримаєте в руці смартфон — на вашій долоні весь світ. І навіть якщо це не так сьогодні, для вас цей день неодмінно настане. То що ж ми маємо вчити?

Замість ще більшого обсягу ще більш спеціальних знань нам будуть потрібні:

- контекстуальні знання;
- творчі знання;
- глибше розуміння власної людяності.

Контекстуальні знання означають усвідомлення цілісної картини пов'язаних між собою деталей.

Творчі знання розвиваються під впливом великої кількості інших творчих людей.

Глибше розуміння власної людяності з'являється не тому, що ми слухаємо батьків чи друзів, психологів чи істориків, антропологів чи духовних наставників. Ми маємо почути їх усіх.

Ці типи знань — не прерогатива кількох професорів із низки популярних університетів.

Ви не здобудете їх на тренінгах провідних корпорацій. Ці знання можна отримати лише з величезної кількості джерел одночасно.

І саме цей факт — один із головних рушіїв відродження ораторського мистецтва. Ми вступаємо в епоху, де набагато більше часу доведеться *вчитися один в одного*.

А це означає, що набагато більше людей зможуть зробити свій вагомий внесок у колективний навчальний процес. Будь-хто — автор унікального винаходу чи ідеї — може стати його невід'ємною частиною. І ви теж.

Але як? Байдуже, хто ви: блискучий астрофізик, талановитий каменярь чи просто мудра людина — мені не треба знати все те, що знаєте ви. Ще б пак! На це підуть роки. Мені потрібно знати, як ваша робота пов'язана з рештою світу. Ви можете зрозуміло пояснити суть цього зв'язку? Ви можете просто описати свій робочий процес? Чи важливо це? Чи це справа вашого життя?

Якщо відповідь на всі ці запитання «так», то ви розширите мої горизонти. Але можна зробити і щось більше — запалити в моїй душі іскру творчості або натхнення. Є безліч різних сфер знань, але всі вони пов'язані. Більше того — вони суголосні. Завдяки знайомству з вашими досягненнями чи ідеями у мене може зародитися нова думка чи намітитися шлях вирішення проблеми. Саме так і формуються ідеї, коли ми запалюємо одне одного натхненням.

Роздуми

Тож головний рушій відродження публічних виступів — факт, що нова епоха потребує від нас зовсім іншого типу знань. Надихайтесь людьми поза вашою спеціалізацією — це допоможе глибше зрозуміти світ і усвідомити свою роль у ньому.

Але це ще не все.

20 Чому це важливо

Взаємозв'язок людей

Другий і не менш важливий рушій відродження ораторства — величезний технологічний прогрес, який подавав нам засіб для візуального зв'язку — інтернет, і, зокрема, відео в інтернеті. Я розкажу вам історію нашого становлення, адже менш ніж за рік феномен онлайн-відео перевернув TED з ніг на голову, зробивши нас піонерами нового способу поширення знань.

Головним каталізатором розвитку TED став некомерційний характер конференції. Ми не вважаємо усі некомерційні організації надійними рушіями інновацій, але в цьому разі наш статус значно допоміг. Зараз я поясню.

Ще працюючи в журнальному бізнесі, я почав вкладати гроші у некомерційний фонд, який згодом і придбав TED. Я працював на конференцію без жодного прибутку. Виключення корисливого мотиву з рівняння стало для мене сигналом до дії. Тепер я з чистою совістю міг сказати світові: «Прийдіть і допоможіть нам створити новий підхід до поширення ідей». Врешті-решт, глядачі мусять добряче заплатити, щоб потрапити на головні конференції, але спікери не платять жодної копійки. Для нас важливо, щоб люди бачили: вони роблять внесок у суспільне благо, а не на чийсь банківський рахунок.

То як же TED може сприяти загальному благу? Після зміни власника ми багато про це думали. Зрештою, TED був лише

приватною конференцією. Так, наші глядачі надихалися, але збільшити масштаб заходу було вкрай складно. Першими справами розширити некомерційну місію TED був запуск програми друзів, що уможливило залучення до програми талановитих людей, які не можуть собі цього дозволити^{*}; підвищена увага до глобальних проблем і заснування TED Prize — грошової винагороди для втілення бажання переможця поліпшити світ, яке підтримують інші гості TED.

Однак ми відчували, що треба знайти спосіб поширити зміст конференції. Висловлені ідеї заслугоували на ширшу аудиторію. І на початку 2005 року я знайшов ідеальну людину для вирішення цієї проблеми. Джун Коен знала всю кухню нових інтернет-винаходів. Вона була виконавчим директором у команді розробників сайту HotWired, який першим у світі використав онлайн-рекламу, а також написала неймовірну книгу про створення успішного сайту. До речі, Джун почала відвідувати TED того ж року, що і я, і так само закохалася в конференцію. Тож кожна наша бесіда була неймовірно цінною.

Джун приєдналася до нашої молоді команди і взялася за те, що здавалося першим логічним кроком для поширення контенту TED — телебачення. Кожну конференцію записували на камеру. Можливо, якийсь із кабельних каналів зголоситься зробити щотижневу передачу? Ми зняли пілотну серію, яку Джун натхненно пропонувала кожному, хто був готовий слухати. І яким був остаточний вердикт телебачення? «*Нудота*».

«Чим менше балачок — тим цікавіша передача», — чули ми раз за разом. Ми намагалися довести, що нудно буває не від балачок, а від нудного змісту. Та згоди ми так і не дійшли.

У той час у світовій інфраструктурі розпочалися ґрунтовні перетворення. Натхненні шаленою популярністю інтернету,

* Програма TED Fellows під керівництвом Тома Ріеллі за останні 10 років залучила понад 400 друзів, створивши всесвітню мережу талантів, які тепер запалюють енергією кожную конференцію.

телекомунікаційні компанії вирішили інвестувати мільярди доларів у оптоволокно й інші поліпшення пропускної здатності. І це дало старт технології, яка здавалася цілком безневинною — онлайн-відео.

За 2005 рік із непомітної новинки, що мерехтіла в кутку екрана, виросло щось дійсно придатне для перегляду. У цей час з'явився маленький, але незвичайний сайт YouTube, на якому викладалися короткі аматорські відео, причому героями багатьох із них були кошенята. Незважаючи на дилетантський рівень кліпів, успіх сайту був блискавичним.

У листопаді 2005 року Джун прийшла до мене з радикальною пропозицією: забути про телебачення й поширювати відео через інтернет.

На той час ідея була просто дика. Якість онлайн-відео тоді була ледве стерпною, а чіткої схеми заробітку на кліпах ще не розробили. Чи варто було ризикувати записами виступів? Адже люди чимало платили за те, щоб відвідати конференції?

З одного боку, це був величезний крок у втіленні некомерційної місії TED — поширювати ідеї заради суспільного блага. І думка про те, що ми самі контролюватимемо розповсюдження нашої програми — без участі телебачення, — дуже приваблювала. Принаймні варто було ризикнути.

Двадцять другого червня 2006 року на нашому сайті дебютували перші шість промов TED. На той час ted.com налічував лише 1000 відвідувачів на день, які головним чином уточнювали деталі минулих і майбутніх заходів. Ми мріяли, що завантаження промов збільшить цю цифру в п'ять разів, назбиравши два мільйони переглядів за рік — таке собі добриво для загального врожаю.

Першого ж дня промови подивилися 10 000 разів. Я думав, що це лише початковий інтерес, після якого цифри стрімко підуть на спад, як зазвичай і трапляється з новими ЗМІ. Але сталося зовсім інакше. За три місяці ми дійшли до відмітки у мільйон переглядів, а цифри і далі зростали.

Ще більше нас здивував тон коментарів. Ми дуже сумнівалися, що онлайн-промови могли справити такий самий ефект на глядачів, як і виступ наживо. Врешті-решт, як маленьке віконце на екрані може втримати увагу, коли в інтернеті так багато інших розваг? Але коментарі шокували і втішили нас своєю емоційністю: «Овва! Аж мурашки по шкірі!», «Це неймовірно надихає», «Найкраща презентація зі складною графікою на моїй пам'яті», «Я не можу зупинити сльози...»

Здавалося, наче емоції, які охоплювали слухачів на конференції, нарешті вивільнилася. А це означало тільки одне — цей вдалий експеримент варто повторювати і оприлюднювати найкращі промови TED. У березні 2007 року ми перезапустили наш сайт, додавши сотні промов — відтоді TED став не так щорічною конференцією, як повноправною частиною ЗМІ, присвяченою «ідеям, які варто поширювати»*.

Я щось казав про загрозу для конференції через поширення її записів? Усе сталося навпаки. Наші гості були в захваті, що зможуть поділитися прекрасними промовами зі своїми колегами й друзями, і коли чутки про TED розлетілися по світу, бажання відвідати конференцію лише зросло.

Усі вісім років інтерес до TED ріс як на дріжджах. На великий подив і радість, ми стали глобальною платформою** створення і поширення ідей завдяки зусиллям сотень спікерів, тисяч перекладачів-волонтерів і десятків тисяч організаторів місцевих конференцій.

* Гасло TED (прим. пер.).

** Платформа складається з основних заходів (щорічна конференція TED у Ванкувері плюс TEDGlobal, TEDYouth, TEDWomen, низка корпоративних заходів, різних виставок), всесвітнього руху самоорганізованих конференцій TEDx і численних онлайн-проектів (наш головний сайт TED.com, а також канали на YouTube, і iTunes, програма The TED Radio Hour на радіо NPR, мобільні додатки і співпраця з десятками інших організацій). Також є окрема програма TED-Ed, націлена на студентів, щорічна винагорода TED Prize і програма друзів TED Fellows.

На кінець 2015 року промови TED збирають майже 100 мільйонів переглядів щомісяця і 1,2 мільярда щороку. Звісно ж, цей підхід — не прерогатива TED. Безліч інших організацій теж поширюють ідеї у відеоформаті. Сьогодні невпинно зростає інтерес до онлайн-освіти, тому академія Хана, Массачусетський технологічний інститут, Стенфорд і багато інших закладів розробити величезні безкоштовні ресурси, доступні кожному в світі.

Якщо відмотати час назад і поглянути на сьогоднішні наслідки, то аж дух перехоплює. Подивіться на це з точки зору спікера. В усі часи люди, захоплені власною ідеєю, роками їздили країною чи цілими континентами, шукаючи зацікавлену аудиторію. Найуспішніший спікер не міг розраховувати більше ніж на 100 виступів на рік перед аудиторією з близько 500 людей. Тож ваша межа — 50 тисяч глядачів на рік з урахуванням виснажливого графіка й попередньої рекламної кампанії. Так само і з авторами серйозних книжок: величезним успіхом вважається 50-тисячний тираж.

В інтернеті можна залучити цю кількість глядачів у перший же день. Понад тисяча спікерів вже зібрали мільйонну онлайн-аудиторію лише *однією промовою*. Це величезний трансформаційний стрибок, і багато спікерів уже підтвердили його прямий вплив на свою роботу.

З погляду глядача наслідки ще грандіозніші. Потенціал майже кожної людини в майже кожному місці і кожному періоді в історії повністю визначався єдиним фактом, який від неї не залежав: якості викладання. Якби хлопчик із розумом Альберта Ейнштейна народився у середньовічній Німеччині, він би не здійснив наукової революції. Якби дівчинка зі здібностями Марії Кюрі народилася у Богом забутому індійському селі 20 років тому, сьогодні вона б вирощувала рис і намагалася підняти на ноги кількох дітей.

Сьогодні, вперше в історії, будь-хто на планеті із доступом до інтернету може зібрати у своїй вітальні найкращих вчителів і наставників світу. Потенціал кожного з нас просто колосальний.

І не потрібно думати, що цей процес односторонній: від спікера до глядача. Один із найголовніших наслідків появи онлайн-відео — це створення інтерактивної екосистеми, в якій усі навчаються один в одного. І ви можете здивуватися, коли дізнаєтеся, хто навів мені цю думку. Медд Чедд, Джей Смуз, Кід Девід і Ліл Сі — зіркові учасники веб-серіалу «Легіон екстраординарних танцюристів» — їхній виступ на TED у 2010 році приголомшив усіх. Але найбільше мене вразив той факт, що багато зі своїх умінь вони розвинули завдяки відео на YouTube!

Ось що розповідає їх продюсер Джон Чу:

«Танцюристи створили всесвітню онлайн-лабораторію, в якій хлопці з Японії вчать танець за відео, знятим у Детройті, додають свої рухи і випускають новий кліп. А підлітки з Каліфорнії дивляться японське відео і міксують його з філадельфійським стилем, створюючи цілком новий танець. І так відбувається щодня. Світ великих танцюристів майбутнього виростає з маленьких кімнат, гаражів і дешевих веб-камер».

YouTube ненавмисно запустив щось на зразок всесвітнього конкурсу танцювальних інновацій, який розвивав цю форму мистецтва на шаленій швидкості. Чу помітив це і перетворив YouTube на кастингове агентство талантів. «Легіон екстраординарних танцюристів» був настільки чудовим, що їх обрали для відкриття церемонії «Оскар».

Поки я слухав Чу і дивився на танець його групи, мене осяйнула думка: той самий феномен відбувається і в публічних виступах. Спікери дивляться в інтернеті промови одне одного і вчать, шукаючи у відео позитивні моменти й додаючи їх до власних, унікальних технік.

Власне, цей феномен можна спостерігати всюди, де можливо зняти відео: від прикрашання тортів до жонгливання. Онлайн-відео подарували нам дві можливості, які раніше були майже недоступні:

- презентація найкращих талантів світу;
- величезний стимул розвивати ці таланти в собі.

І цей стимул — популярність на YouTube. Для багатьох перспектива купи переглядів, лайків і коментарів є достатньою мотивацією, щоб годинами чи навіть тижнями відшліфувати свої вміння, аби зняти це і викласти в інтернет. Якщо ви хоч трохи затримаєтеся на YouTube, то відкриєте для себе тисячі спільнот, об'єднаних найрізноманітнішими інтересами — від моноциклів і паркуру до відеопоезії і Minecraft. Але найголовніше: усі ці люди вчать одне одного неймовірних речей.

Цей феномен потребує назви. Я називаю його «інновація, прискорена масами». І найкраще використання вона знайшла саме у світі ідей.

Так склалося, що раніше абсолютна більшість виступів перед глядачами залишалася невидимою для всіх, окрім цих глядачів. Сьогодні ви вперше в історії можете увімкнути комп'ютер і подивитися тисячі різних промов на будь-які теми. Можливо, навіть зрозуміти, наскільки відео заслуговує на увагу, за кількістю переглядів і коментарів, і таким чином відфільтрувати не потрібне.

Раптом у нашому розпорядженні з'явилася неймовірна лабораторія і фантастичний стимул для мільйонів людей стати частиною цієї лабораторії. Якщо ваша промова розрахована на кількох колег чи аудиторію місцевого клубу, то, можливо, ви й не будете аж так старанно готуватися. А що, як ваші слова будуть записані на камеру і викладені в інтернет? Потенційна аудиторія зростає до мільйонів. Скільки тепер часу ви витратите на підготовку?

Це і є рецепт висхідної спіралі успіху: навчання, інновації, поширення і знову навчання. Саме тому я вірю, що відродження ораторського мистецтва ще тільки починається. І TED робить свій внесок трьома способами (на додаток до промов на нашому сайті).

1. Найближчий захід TEDx

З 2009 року ми пропонуємо людям, які хочуть організувати захід у стилі TED у власному місті, безкоштовну ліцензію. Для цього ми використовуємо назву *TEDx*, де *x* означає, що подія організована незалежно, а також символізує багаторазове поширення нашої програми. На щастя, тисячі людей взялися за цю справу. Щороку проводиться понад 2500 заходів у більш як 150 країнах. Це посприяло завантаженню понад 60 000 промов TEDx на YouTube. І їхня кількість невпинно зростає. Якщо ви думаєте, що не зможете виступити із промовою своєї мрії на роботі, зв'яжіться з місцевим організатором TEDx. Можливо, по сусідству на вас чекає ідеальна сцена*.

2. Дитяча програма з основ публічного виступу

Ми розробили безкоштовну шкільну програму TED-Ed Clubs, яка дозволяє кожному вчителю заохотити учнів виступити із власною промовою. Один урок на тиждень протягом тринадцяти тижнів дає поради з вибору ідеї та її дослідження, а також навички для підготовки промови і виступу. Впевненість у собі й підвищення самооцінки дітей, які досягли в цьому успіху, справді надихає. Ми вважаємо, що навчання публічних виступів має бути невід'ємною частиною кожної шкільної програми поряд із математикою і літературою. Адже через десяток років воно стане необхідним умінням для кожної людини**.

3. Завантажте власну промову TED

У нас є програма OpenTED, яка дає змогу кожному завантажити до спеціального розділу на нашому сайті свою промову в стилі

* Знайти найближчий захід чи подати заявку на організацію цього заходу можна за адресою <http://ted.com/tedx>

** Програму TED-Ed Clubs можна знайти за адресою <http://ed.ted.com>

TED. Особливу увагу ми приділяємо інноваціям, і не лише в ідеях, а й у формі їх подачі. Ми певні, що хтось винайде новий прекрасний спосіб виступу. Можливо, це будете саме ви*.

Протягом цього десятиліття ще кілька мільярдів людей підключаться до інтернету. І нас тішить перспектива достукатися до них і дати шанс навчатися в найкращих вчителів світу, які додадуть їм наснаги прагнути кращого життя і поширювати унікальні ідеї. Нас лякає думка, що за наступні тридцять років населення планети сягне 10 мільярдів. Але це не так страшно, якщо уявити не лише колосальне споживання, а й колосальну кількість нових знань.

Кожен може стати учасником революції у мистецтві публічних виступів. Якщо ми знайдемо спосіб слухати одне одного і вчитись одне в одного, нас чекає блискуче майбутнє.

* Детальніше про завантаження промов за адресою <http://open.ted.com>

21 ВАША ЧЕРГА

Філософський секрет

Мій батько був місіонером-офтальмологом. Він присвятив життя лікуванню сліпих у Пакистані, Афганістані й Сомалі, одночасно поширюючи серед народу Слово Боже. На щастя, він ніколи не побачив одного з перших спікерів, яких я запросив на сцену TED. Це був філософ Ден Деннетт, переконаний атеїст. Вони б сперечалися з кожного приводу... крім одного.

Під час захопливої промови про силу мемів Деннетт сказав: «Секрет щастя простий: знайдіть щось важливіше від вас самих і присвятіть цьому життю».

Мій батько охоче б погодився із цим твердженням.

Деннетт — палкий прихильник сили ідей. Він наголосив на надзвичайному й унікальному факті про людину: іноді ми готові приборкати свої біологічні потреби заради важливих для нас ідей. І, на думку Деннетта (як і мого батька), ця мета — ключ до насиченого, змістовного життя.

Люди — дивні створіння. З одного боку, ми хочемо лише їсти, пити, гратися і мати більше речей. Але, зрештою, ці гедоністичні перегони не приносять задоволення. Прекрасний вихід — зійти з дистанції і прямувати за ідеєю, що більша від вас.

Я не знаю, якою ця ідея буде для вас. Можливо, ви й самі ще не знаєте.

Може, ви хочете розповісти про непримітну спільноту у вашому місті, чи дослідити життя вашого предка, чиї подвиги

заслуговують на визнання, чи організувати суботник, чи зануритися в океанографію, чи стати активним членом політичної партії, чи розвинути нову технологію, чи відвідати місце, де людські потреби у сто разів більші від усього, що ви коли-небудь бачили, чи просто зануритися у досвід і мудрість гідних людей.

Неважливо, якою буде ваша мета: якщо ви щиро віддані їй, я можу передбачити два наслідки:

- Так, ви знайдете осмислену форму щастя.
- Ви знайдете щось набагато цінніше за будь-яку пораду у цій книжці: щось, про що варто розповісти.

І що потім? А потім розділіть цю ідею з іншими, додавши до неї стільки палкості, майстерності й рішучості, скільки можете. Вигадайте для цього власний, унікальний спосіб. Розпаліть всеосяжний вогонь нового знання.

Том Чатфілд — журналіст і дослідник ігор — виступив на одній з наших конференцій.

Мій колега Бруно Джуссані спитав в нього поради для інших спікерів. Ось що він відповів:

«Як на мене, найкраще у промові — це її потенційний вплив. Ваша коротка промова має потенціал не лише бути почутою тисячами людей, а й дати початок тисячам обговорень. Тож найголовніша порада від мене — змусьте себе стати хоробрішим, зробіть крок за межі зони комфорту, встановлені вашими словами і словами інших спікерів, і дайте світу натхнення й привід для роздумів, що породить тисячі дискусій. Мені здається, річ не у вашій правоті й комфорті, а в неймовірній можливості дати своїми словами початок новим ідеям».

Мені подобається ця цитата. Я прагну майбутнього, де люди усвідомлюють свій потенціал змінювати світ. Я певен, що поширити цінну ідею — це чи не найвагомніше, на що здатна людина. Адже в об'єднаному світі варто лише правильно посіяти

ідею в кілька голів — і далі вона ростиме сама. Без жодних обмежень — як сьогодні, так і в майбутньому.

А що як люди почнуть змінювати світ на гірше? Чи може мовлене слово не тільки допомогти, а й зашкодити? Так, може. І цьому, на жаль, є підтвердження — численні демагоги й душовбивчі циніки.

Утім, навряд чи може йтися про повну рівновагу. Є вагомі причини стверджувати, що стрімке зростання публічних виступів піде на користь. Я трохи поясню.

Як ви вже зрозуміли, для ефективної промови спікер має йти туди, де його готові слухати, і запропонувати *створити щось разом*. Він має довести, що його ідея цього варта. Встановити зв'язок. Поділитися своїми цінностями, бажаннями, сподіваннями і мріями.

Іноді цим зловживають. Провокують натовп. Розпалюють ненависть. Поширюють брехню. В історії таке трапляється тоді, коли слухачі, принаймні якоюсь мірою, відірвані від решти світу. Мовець звертається до окремої групи. Ми проти них. При цьому від слухачів приховуються ключові факти.

Якщо ж усі ми тісно пов'язані і бачимо світ як на долоні, відбувається зовсім інше. Впливовим мовцем стає той, хто поділяє цінності і мрії, притаманні більшості людей. Той, чиї аргументи будуються на фактах, очевидних для всіх, а не лише для купки людей.

Уявіть двох проповідників, які хочуть змінити світ. Один з них говорить про вищість його релігії над усіма іншими і спричинює масове навернення. А інший говорить про те, що найбільша цінність його релігії — співчуття — притаманна кожній релігії. Він намагається вживати універсальні поняття, які дійдуть до серця людей усіх віросповідань. Хто з цих проповідників матиме потенційно більшу аудиторію і вплив?

Чи уявіть двох світових лідерів, один з яких опікується інтересами лише свого народу, тоді як інший піклується про все людство. Хто з цих двох отримає більше підтримки? Так,

у суспільстві ксенофобів чи расистів другий політик не мав би жодного шансу.

Але я не вірю в існування такої спільноти. Я вірю, що наші ідеї набагато глибші й важливіші від наших відмінностей. Усі ми тужимо, страждаємо, сміємося, плачемо і кохаємо. Усі ми мріємо. Усі ми вмираємо. Усі ми здатні співчувати, поставивши себе на місце іншого. Тому кожен далекоглядний лідер чи будь-хто, достатньо сміливий для того, щоб висловити свою думку, може примножити нашу спільну людяність.

Раніше я вже згадував про силу розуму. Він прагне дивитися на світ не з індивідуальної точки зору, а із загальної. Розум відхиляє аргументи на зразок «Я хочу цього, бо це в моїх інтересах», залишаючи лише об'єктивне «Ось чому ми всі маємо цього хотіти». Якби розум не був таким, ми ніколи не могли б домовлятися й об'єднуватися. Коли ми просимо подумати — звернутися до розуму, то саме це і маємо на увазі. Цим ми кажемо: «Будь ласка, подивись на це питання з погляду усіх».

Сила розуму в поєднанні із дедалі сильнішою взаємопов'язаністю світу схиляє терези впливу на бік спікерів, що ставлять себе на місце кожного слухача, а не лише членів своєї групи. Можливо, останні й здобудуть свою хвилину слави, але врешті-решт перші перемагають.

Ось чому я глибоко вірю у чудовий вислів Мартіна Лютера Кінга, що наш світ, хай там як, зрештою завжди схиляється в бік справедливості. І це справді так. Моральний прогрес таки існує. Якщо відійти від депресивних настроїв сьогодення новин і поглянути ширше, то за останні кілька століть ви побачите Прогрес з великої літери, в якому Мартін Лютер Кінг зіграв не останню роль. І в нас є всі шанси на дальший поступ.

Люди стають ближчими не лише завдяки технологіям, а й завдяки глибшому розумінню одне одного: ми знаходимо все більше й більше способів побачити в іншій людині те, що важливо для нас обох.

Так падають стіни і поєднуються людські душі.

Звісно, на це потрібен час і сили. Має змінитися кілька поколінь. Так, на нас чатує багато загроз, які можуть нас зупинити. Але варто спробувати.

Для того щоб ці зміни відбулися, нам критично важливо говорити одне з одним. Ми відгукуємося на чужу вразливість, чесність і пристрась, якщо видається шанс їх побачити. І сьогодні такий шанс ми маємо.

Зрештою, усе досить просто. Усі ми зв'язані фізично, як ніколи раніше. А це означає, що наша здатність ділитися найкращими ідеями набула надзвичайної ваги. Слухаючи промови TED, я виніс для себе один важливий урок: *майбутнє ще не написане. Ми пишемо його усі разом. Просто зараз.*

У книзі майбутнього на вас чекають вільна сторінка і вільна сцена. Не зволікайте.

Подяки

Ідеї в цій книжці, як і всі ідеї у світі, мають батьків. Я втратив лік часу, який провів з моїми колегами по TED, особливо із Келлі Стоутцел, Бруно Джуссані і Томом Ріеллі, намагаючись зрозуміти сутність великої промови. Тож ця книжка однаково належить нам усім.

Ми по крихті збирали досвід кращих мислителів і промовців світу, який згодом приміряли на важливі ідеї й можливості перетворення слів звичайних на слова пам'ятні. Особлива подяка Стівену Пінкеру, Девіду Дойчу, серу Кену Робінсону, Емі Кадді, Елізабет Гілберт, Дену Паллотті, Даніелю Канеману, Браяну Стівенсону, Дену Гілберту, Лоуренсу Лессігу, Аманді Палмер, Памелі Меєр, Брене Браун, Аллану Адамсу, Сьюзан Кейн, Стівену Джонсону, Метту Рідлі, Клею Ширкі, Деніелю Деннету, Мері Роч, Рорі Сазерленду, Сарі Кей, Райвзу, Салману Хану і Баррі Шварцу. Але ми щось почерпнули від кожного спікера TED і відчуваємо невимовну вдячність за їх прекрасний подарунок. Дякуємо нашим улюбленим викладачам сценічного мовлення: Джині Барнетт, Ебігейл Тенембаум і Майклу Вайцу.

Протягом останніх 15 років багато «ветеранів» спільноти TED надавали нам значну підтримку і допомагали повірити у блискуче майбутнє конференції. Скотт Кук, Санні Бейтс, Хуан Енрікес, Чі Перлман, Тім Браун, Стюарт Бранд, Денні Гілс,

Сінді Стіверс, Роб Рейд, Арк Мередіт, Стівен Петранек... ви найкращі! Звісно ж, імен набагато більше.

Деякі з найбільш зайнятих людей світу якось знайшли час прочитати рукопис і дати безцінні поради — серед них Гелен Волтерс, Мішель Квінт, Надія Гудман, Кейт Торговнік Мей, Емілі МакМанус, Бет Новограц, Джин Оні, Гері Гарбалскі, Ремо ДжуфFRE, Кело Кубу, Джуліет Блейк, Бруно Боуден, Рай Баркрофт, Джеймс Джоакін, Гордон Граб і Ерік МакКін.

Щиро дякую моєму чудовому агентові Джону Брокману, блискучому редактору Ріку Вольфу (який заборонив використовувати слово «блискучий» біля його імені, — але я не погодився з цією правкою, хоча переважну більшість інших прийняв), невтомному редакторові тексту Лізі Сакс Воргол і всій команді видавництва Houghton Mifflin Harcourt. Для мене було честю працювати з вами.

Річард Сол Вурман, цієї книги не було б без вас. Джун Коен, дякую за 11 років праці з нами і завантаження перших промов TED в інтернет. Майк Фемія й Емілі Піджен, дякую за поради з дизайну. І дякую всій команді TED — ви просто *неймовірні*! Ви вражаєте мене щодня. Сьюзан Циммерман, особливо ти!

Дякую нашій армії перекладачів-волонтерів за поширення промов TED по всьому світу. Дякую десяткам тисяч добровольців TEDx: я вражений пристрасстю й талантом, які ви вкладаєте в кожний захід. Дякую світовій спільноті TED... врешті-решт, усе зводиться до вас. Без вас тисячі важливих ідей ніколи б не розлетілися по світу. І, нарешті, дякую моїй чарівній і неймовірній дружині, Жаклін Новограц... дякую тобі тисячі разів за ту любов і натхнення, які ти даруєш мені щодня.

ДОДАТОК

Промови, що згадуються у книжці

Усі промови вміщено в один плейлист за посиланням:
www.ted.com/tedtalksbook/playlist.

Амофт Сандра 90

Басслер Бонні 91
Браун Брене 60, 175

Вурман 20

Галло Девід 106
Гарді Елора 166
Ген Джефф 110
Гілберт Ден 81
Гілберт Елізабет 96
Гордон Дебора 89
Гоффман Еліс 162

Деннетт Ден 242
Джонсон Стівен 91
Дойч Девід 90

Заїд Мейсун 160

Йонга Еда 163

Ібрагім Зак 161

Кадді Емі 172, 200
Кенвішер Ненсі 91
Крістіан Девід 91

Левін Жанна 164
Левінські Моніка 18
Лессінг Лоуренс 212
Лонгден Елеанор 77

МакГонігал Келлі 200
Марголін Рубен 216
Марс Роман 209
Мерфі Робін 43
Мід Алекса 166
Монбіо Джорджа 198

Наед Даяна 173
Нуланд Шервін 61

Олівер Джеймі 161

Паллотта Ден 99
Палмер Аманда 174
Пінк Ден 67
Пірсон Рита 174
Пінкер Стівен 94

Рамачандран Вілеялур. 164
Робінсон Кен 63, 200
Ронсон Джон 172, 200
Рослінг Ганс 90, 200

Сандерс Бен 77
Сендлер Майкл 164

Сіроллі Ернесто 68
Скотт Софі 25
Соломон Ендрю 78, 145
Стівенсон Браян 176
Стон Білл 173

Фішер Маркус 111

Чедд Медд, Смуз Джей, Девід Кід і
Сі Ліл 238

Шварц Баррі 96

КНИЖКИ «НАШОГО ФОРМАТУ» МОЖНА КУПИТИ У

Володимирі-Волинському, Дніпрі, Дубно, Житомирі, Івано-Франківську, Кам'янському, Києві, Коломиї, Луцьку, Львові, Миколаєві, Одесі, Полтаві, Рівному, Тернополі, Харкові, Херсоні, Чернівцях, Чернігові

Інтернет-
магазин



www.nashformat.ua

ЧИТАЙКА

www.chytayka.com.ua

Audiobooks

www.audiobooks.ua

BOOKLYA

www.booklya.com

GOODZON.UA

www.goodzon.ua

kniga.biz.ua

www.kniga.biz.ua

Yakaboo

www.yakaboo.ua

Книгарні,
заправки,
супермаркети



Ашан



booker.in.ua

БУДБА

NOVUS



ТАВРИЯ В

ОККО

ЕПІЦЕНТР

Видавництво ТОВ «НФ»

Україна, м. Київ, 01032, пров. Алли Горської, 5
Свідоцтво ДК № 4722 від 19.05.2014

(044) 222-53-49, www.nashformat.ua, pub@nashformat.ua

Пресі. Відділ маркетингу та PR

pr@nashformat.ua

(044) 222-53-49

(097) 904-36-96

Читачам. Інтернет-магазин

client@nashformat.ua

(044) 222-53-49

(067) 247-57-37

Гуртовикам. Відділ збуту

order@nashformat.ua

(044) 222-53-49

(067) 247-57-17

Арт-простір. Лекції, дискусії

Київ, пров. Алли Горської, 5

(044) 222-53-49

Музикантам. Видавництво дисків

pub@nashformat.ua

(044) 222-53-49

(097) 595-62-43

Пропозиції (пере)видати

цікаву книжку надсилайте:

martynov@nashformat.ua



NashFormat



NashFormat.ua



NashFormatua



bitly.com/НашФормат

ДУМАЙ ЯК ФРІК

Стівен Дабнер, Стівен Левітт

«Думай як фрік» — нова книга від авторів світових бестселерів «Фрікономіка» та «Суперфрікономіка», яка вже встигла зрівнятися з ними за популярністю. Майже одразу після виходу посіла перші позиції в списку бестселерів New York Times. У світі продано понад 4 млн примірників. Книги Левітта та Дабнера перекладені 35-ма мовами.

Тематика

Психологія, менеджмент, лідерство, нон-фікшн, селф-мейд література, саморозвиток.

Про книгу

Для успіху в сучасному світі потрібно не лише знати більше, працювати швидше, а й мислити інакше. Бо виграє той, хто першим знайде небанальний розв'язок проблеми. Автори Стівен Левітт та Стівен Дабнер пропонують читачам перелаштувати спосіб мислення і застосовувати нестандартні підходи у різноманітних ситуаціях. Автори щедро ілюструють свої аргументи мало-відомими фактами з історії, психології, економіки, а іронічний стиль не дасть читачеві нудьгувати.

Для кого книга

Для якнайширшого кола читачів, усіх, хто цікавиться менеджментом, психологією, особистісним розвитком.

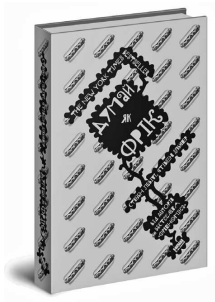
Чому ця книга

Автори пропонують безліч цікавих життєвих історій, в яких ключову роль зіграла здатність головних героїв думати нестандартно, тобто як фріки. Вона навчить впоратися з проблемами, які вам не вдавалося вирішити до цього.

Про автора

Стівен Левітт — професор економіки Чиказького університету, дослідник і публіцист. 2003-го нагороджений медаллю Джона Бейтса Кларка, яку вручають економістам віком до сорока років за вклад у розвиток економічної думки. У 2006 році увійшов до списку «100 людей, що формують наш світ» за версією журналу Time. Співатор бестселерів «Фрікономіка» та «Суперфрікономіка».

Стівен Дабнер — американський журналіст, письменник, публіцист. Пише для газети The New York Times, журналів Time і The New Yorker. Широку популярність принесли йому книжки, написані у співавторстві зі Стівеном Левіттом.



ПРОБУЙ, НЕ ЗУПИНЯЙСЯ

Коли ви востаннє робили щось уперше

Сет Годін

Тематика

Мотивація, бізнес, економіка, нон-фікшн, маркетинг, розвиток, психологія.

Про книгу

Останні декілька століть нам вказували, що купувати, що дивитися і як думати. Нас вчили не вирізнятися. Сьогодні ж світ стрімко змінюється, і ми є свідками боротьби між масовістю та неформатом. Інакшість сьогодні — нова норма. Саме тому сучасні компанії, які хочуть вижити, мають орієнтуватися на «інакших» і вести їх за собою, надихаючи створювати щось нове, а не те, що нав'язує система.

Як не загубитися і вижити в епоху індивідуальності, як не пропустити унікальні бізнес-можливості — саме про це стисло, але неймовірно яскраво та аргументовано розповідає Сет Годін.

Для кого книга

Для якнайширшого кола читачів, усіх, хто хоче розпочати власну справу, зрозуміти потреби суспільства та знайти натхнення.

Чому ця книга

«Усі ми трохи дивакувати» — маніфест неформатності, заклик бути собою та посібник із виживання у сучасному світі. Автор власним прикладом демонструє, як бути дивакуватим та використати свою унікальність на користь.

Про автора

Сет Годін — американський підприємець, маркетолог, колишній віце-президент компанії Yahoo!. Автор світових бестселерів «Фіолетова корова», «Лідер є у кожному. Племена в епоху соціальних мереж», «Пробуй, не зупиняйся» та інших.

Його книга «Подарунок на додачу» отримала нагороду Forbes Business Book of the Year (2004). Книга «Яма» була включена до списків бестселерів Business Week і New York Times.

У 2016 році книга «Усі маркетологи — брехуни» увійшла в топ-6 книг, які кожен маркетолог зобов'язаний мати на своїй полиці (за версією журналу Forbes).



УСІ МИ ТРОХИ ДИВАКУВАТИ

Міф про масовість і кінець конформізму

Сет Годін

Тематика

Мотивація, бізнес, економіка, нон-фікшн, маркетинг, розвиток, психологія.

Про книгу

Останні кілька століть нам вказували, що купувати, що дивитися і як думати. Нас вчили не вирізнятися. Сьогодні ж світ стрімко змінюється, і ми є свідками боротьби між масовістю та неформатом. Інакшість сьогодні — нова норма. Саме тому сучасні компанії, які хочуть вижити, мають орієнтуватися на «інакших» і вести їх за собою, надихаючи створювати щось нове, а не те, що нав'язує система.

Як не загубитися і вижити в епоху індивідуальності, як не пропустити унікальні бізнес-можливості — саме про це стисло, але неймовірно яскраво та аргументовано розповідає Сет Годін.

Для кого книга

Для якнайширшого кола читачів, усіх, хто хоче розпочати власну справу, зрозуміти потреби суспільства та знайти натхнення.

Чому ця книга

«Усі ми трохи дивакувати» — маніфест неформатності, заклик бути собою та посібник з виживання у сучасному світі. Автор власним прикладом демонструє, як бути дивакуватим та використати свою унікальність на користь.

Про автора

Сет Годін — американський підприємець, маркетолог, колишній віце-президент компанії Yahoo!. Автор світових бестселерів «Фіолетова корова», «Лідер є у кожному. Племена в епоху соціальних мереж», «Пробуй, не зупиняйся» та інших.

Його книга «Подарунок на додачу» отримала нагороду Forbes Business Book of the Year (2004). Книга «Яма» була включена до списків бестселерів Business Week і New York Times.

У 2016 році книга «Усі маркетологи — брехуни» увійшла в топ-6 книг, які кожен маркетолог повинен мати на своїй полиці (за версією журналу Forbes).



K.FUND I «НАШ ФОРМАТ»: СПІЛЬНИЙ ПРОЕКТ

Друзі, ви тримаєте в руках книжку, яка побачила світ завдяки спільним зусиллям Фонду Василя Хмельницького K.Fund та видавництва «Наш формат». Наш проект спрямований на розвиток бізнес-літератури, адже ми хочемо, щоб українською мовою були видані її найкращі зразки.

K.Fund створено у 2015 році для підтримки проектів у галузі сучасної освіти та економіки. Серед них — міжнародна дискусійна платформа Київський міжнародний економічний форум (КМЕФ), унікальна освітня IT-фабрика UNIT Factory, перший в Україні міжкорпоративний IT-університет BIONIC University, Центр розвитку технологічних компаній TCDCS, видавничий проект «Бібліотека Хмельницького» та інші.

Мета цих проектів — створити середовище для історій успіху, надати знання та навички нового рівня, що створюють «додану вартість» для особистості та країни в цілому. K.Fund підтримує розвиток українського книжкового ринку та сприяє його насиченню якісною бізнес-літературою. Щоб зробити найкращі міжнародні новинки доступнішими в Україні, фонд видає їх як самостійно, так і разом із партнерами. До відбору книжок про ефективне навчання, підприємництво, економіку та особистий розвиток застосовуються жорсткі критерії якості.

Видавництво «Наш формат» — лідер на ринку ділової та світоглядної літератури, входить у ТОП-20 найкращих видавничих брендів за версією журналу Forbes-Україна. Пріоритет діяльності — видання світоглядної літератури, починаючи від бізнес-бестселерів і закінчуючи художньою літературою. Видавництво прагне формувати нову українську еліту, популяризувати читання та змінювати масштаб мислення читачів.

Кожен проект «Нашого формату» — це нові робочі місця для перекладачів, редакторів, коректорів і дизайнерів, робота для українських типографій, а отже й розвиток вітчизняної економіки. Купуючи книжки «Нашого формату», ви інвестуєте у здорове майбутнє країни і свій особистий розвиток.

Кожна книжка, видана спільними зусиллями K.Fund та «Нашого Формату», — це унікальний контент, який розповідає про нестандартні погляди, підходи, ідеї, рішення, які можна застосовувати в Україні. Автори наших книжок — визнані експерти у своїх галузях. Не менше, ніж зміст для нас важлива висока якість тексту, тому ми стежимо за тим, щоб жвавість та цікавість мови оригіналу не губилася при перекладі, а книжку було оформлено відповідно до найкращих сучасних стандартів.

Сподіваємося, що наша спільна праця буде корисною для вас!