




# **TED** TALKS





# TED TALKS

Ghidul oficial  
TED pentru  
**vorbit în public**

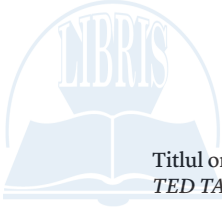
 PUBLICA

**CHRIS ANDERSON**

Directorul TED

Traducere din engleză de

**Iulia Berteș**



Titlul original al acestei cărți este:

*TED TALKS: The Official TED Guide to Public Speaking* de Chris Anderson

Copyright © 2016 by Chris Anderson

© Publica, 2016, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**ANDERSON, CHRIS**

**TED talks : ghidul oficial TED pentru vorbit în public** / Chris Anderson ;

trad.: Iulia Bertea. - București : Publica, 2016

ISBN 978-606-722-224-1

I. Bertea, Iulia (trad.)

808,5

**EDITORI:** Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

**DIRECTOR EXECUTIV:** Bogdan Ungureanu

**DESIGN:** Alexe Popescu

**REDACTOR:** Silvia Dumitrache

**CORECTORI:** Elena Bițu, Cătălina Călinescu

**DTP:** Florin Teodoru



*Inspirat de Zoe Anderson (1986-2010).  
Viața trece. Ideile, inspirația și iubirea rămân.*





# Cuprins

Cuvânt înainte .....	9
Prolog: Noua epocă a focului .....	11

## **PRINCIPIILE DE BAZĂ**

<b>1.</b> Știința prezentării .....	21
<b>2.</b> Construirea ideilor .....	31
<b>3.</b> Capcane frecvente .....	43
<b>4.</b> Firul roșu .....	53

## **INSTRUMENTELE DISCURSULUI**

<b>5.</b> Conectarea .....	71
<b>6.</b> Narațiunea .....	89
<b>7.</b> Expunerea .....	99
<b>8.</b> Persuasiunea .....	115
<b>9.</b> Revelația .....	129



## **PROCESUL DE PREGĂTIRE**

<b>10.</b> Suportul vizual .....	149
<b>11.</b> Scenariul .....	169
<b>12.</b> Repetițiile .....	189
<b>13.</b> Introducerea și încheierea .....	199

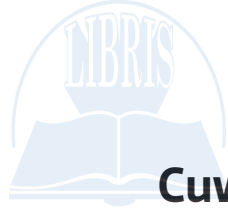
## **PE SCENĂ**

<b>14.</b> Ținuta .....	223
<b>15.</b> Pregătirea mentală .....	229
<b>16.</b> Logistica .....	237
<b>17.</b> Vocea și prezența .....	249
<b>18.</b> Formate inovatoare .....	261

## **REFLECȚII**

<b>19.</b> Renașterea discursului .....	281
<b>20.</b> De ce contează asta .....	293
<b>21.</b> E rândul tău .....	305
Mulțumiri .....	311
Anexă: Discursuri menționate în carte .....	313



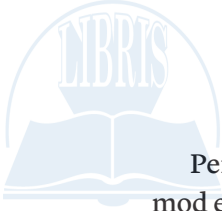


## Cuvânt înainte

Discursurile TED – amuzante, surprinzătoare, educative, inspiraționale. Peste un miliard de vizualizări online, anul trecut. Oare există cineva mai îndreptățit să scrie un ghid pentru vorbit în public decât Chris Anderson, fost jurnalist, curatorul conferințelor TED de aproape 15 ani?

Și totuși, așa cum spune chiar el, nu există o singură modalitate bună de a susține un discurs excelent. Tipurile de vorbitori, de public și de contexte sunt mult prea variate pentru a putea crea o rețetă standard a discursului eficient. Cartea de față nu este o acumulare seacă de reguli, ci o înșiruire de povești despre... povești. Pentru că, în fond, un discurs bun te atrage și te *ține* acolo, în lumea imaginată de vorbitor, exact ca o poveste spusă la gura sobei. Nu există o rețetă universală – spune Anderson –, însă avem numeroase instrumente de care ne putem folosi când pregătim un discurs.

Alte instrumente sunt surprinzătoare și se întâlnesc rar în discursurile politicienilor sau ale oamenilor de afaceri, ca de exemplu *manifestarea vulnerabilității și stimularea senzorială*. Însă indiferent de metoda folosită, un lucru este cert: cuvântul rostit și-a câștigat noi puteri. Dacă înainte un actor sau un politician putea să spere la un public de sute de mii de oameni, acum, datorită internetului, un singur discurs dintr-o singură sală poate ajunge să fie vizualizat de milioane de oameni.



Pentru toți cei care vor să-și împărtășească ideile într-un mod eficient și atractiv, acest ghid reprezintă nu doar o lectură incitantă, ci și o sursă de inspirație.

Bogdan Ion  
Country Managing Partener EY România & Moldova



## Prolog: Noua epocă a focului

Luminile din sală se estompează. Pe scenă pășește o femeie cu palmele transpirate și picioarele ușor tremurânde. Un reflector se fixează pe chipul ei și 1 200 de perechi de ochi o privesc intens. Publicul îi simte emoțiile. În sală este o tensiune palpabilă. Ea își drege vocea și începe să vorbească.

Ce se întâmplă în continuare este uluitor.

Cele 1 200 de creiere din capetele a 1 200 de persoane diferite încep să se comporte foarte ciudat. Încep să se sincronizeze. Femeia care vorbește aruncă o vrajă asupra fiecărui spectator. Tuturor li se taie respirația. Râd împreună. Plâng împreună. Și, pe măsură ce fac asta, se mai întâmplă ceva. Tiparele informaționale complexe, codificate neurologic, din creierul femeii, sunt cumva copiate și transferate către cele 1 200 de creiere din public. Aceste tipare vor rămâne în acele creiere pentru tot restul vieții, având potențialul de a le influența comportamentul mulți ani de acum înainte.

Femeia de pe scenă face minuni, nu magie. Dar abilitățile ei sunt la fel de puternice ca ale unei vrăjitoare.

Furnicile își modelează reciproc comportamentul prin schimbul de substanțe chimice. Noi facem asta stând în fața celorlalți, uitându-ne ochi în ochi, fluturând din mâini și emițând sunete ciudate din gură. Comunicarea de la om la om este o adevărată minune a lumii. O practicăm automat în fiecare zi. Și își atinge forma cea mai intensă pe scena publică.

Scopul acestei cărți este să explice cum se înfăptuiește miracolul unui discurs de impact și să-ți ofere instrumentele care să te ajute să vorbești în public cât mai bine posibil. Dar trebuie subliniat un lucru încă de la început.



*Nu există o singură modalitate bună de a susține un discurs excelent.* Lumea cunoașterii este mult prea extinsă, iar tipurile de vorbitori, de publicuri și de contexte sunt mult prea variate pentru asta. Orice încercare de a aplica o singură rețetă standard este, cel mai probabil, sortită eșecului. Spectatorii își dau seama imediat și se simt manipulați.

Într-adevăr, chiar și dacă ar exista o formulă a succesului la un moment dat, nu ar rămâne de succes prea mult timp. Asta din cauză că unul dintre aspectele esențiale ale farmecului unui discurs este proșpețimea sa. Suntem oameni. Nu ne place să vedem același lucru iar și iar. Dacă discursul tău seamănă prea mult cu alt discurs pe care cineva l-a auzit deja, va avea garantat un efect redus. Ultimul lucru pe care ni-l dorim este ca toată lumea să vorbească la fel sau să pară că se preface.

Așadar, nu te gândești la sfaturile din această carte ca la niște *reguli* care prescriu un singur mod de a vorbi. Mai degrabă, gândește-te la ele ca la un set de *instrumente* menite să încurajeze varietatea. Folosește-le doar pe acelea care ți se potrivesc ție și genului de discurs pe care trebuie să-l ții. Singura ta misiune reală atunci când vorbești este să ai ceva valoros de spus și să spui autentic acel lucru, în modul tău unic.

S-ar putea să constăți că este mai natural decât ți-ai închipuit. Vorbitorul în public este o artă străveche, adânc criptată în mințile noastre. Arheologii au descoperit situri de întruniri publice, datate cu sute de mii de ani în urmă, unde strămoșii noștri se adunau în jurul focului. În fiecare cultură de pe planetă, pe măsură ce limbajul s-a dezvoltat, oamenii au învățat să-și împărtășească poveștile, speranțele și visurile.

Imaginează-ți o scenă tipică. Se întâmplă după căderea nopții. Focul de tabără arde cu putere. Buștenii trosnesc și aruncă scântei sub cerul înstelat. Un bătrân se ridică în picioare și toate privirile se întorc și se fixează pe chipul ridat și înțelept, luminat



de pâlparile flăcărilor. Povestea începe. Și, pe măsură ce povestitorul vorbește, fiecare ascultător își imaginează evenimentele descrise. Actul imaginației aduce cu el aceleași emoții prin care trec personajele din poveste. Este un proces extraordinar de intens. Este efectiv o aliniere a mai multor minți într-o conștiință comună. Pentru o perioadă de timp, participanții la focul de tabără se comportă ca și cum ar fi o singură formă de viață. E posibil să se ridice împreună, să danseze împreună, să facă incantații împreună. E un pas mic de la acest fundal comun la dorința de a acționa împreună, de a decide să inițieze împreună o călătorie, o bătălie, o construcție, o sărbătoare.

Acest lucru este valabil și astăzi. Când ești lider – sau avocat al unei cauze –, vorbitul în public este cheia care duce la empatie, stârnește entuziasmul, împărtășește cunoștințe și idei și promovează un vis comun.

Într-adevăr, cuvântul rostit și-a câștigat noi puteri. În prezent, focul nostru de tabără este întreaga lume. Datorită internetului, un singur discurs dintr-o singură sală poate ajunge să fie vizualizat de milioane de oameni. Așa cum tiparul a amplificat semnificativ influența scriitorilor, la fel internetul amplifică semnificativ influența vorbitorilor. Permite tuturor oamenilor, oriunde există acces online (și ne putem aștepta ca, în aproximativ un deceniu, aproape fiecare sat de pe Pământ să fie conectat), să îi invite pe cei mai mari gânditori ai lumii la ei acasă și să învețe direct de la ei. Dintr-odată, o artă străveche are o sferă de influență globală.

Această revoluție a generat o renaștere a vorbitului în public. Mulți dintre noi am suportat ani întregi de cursuri lungi și plictisitoare la facultate, predici interminabile la biserică sau discursuri politice poticnite și previzibile, care ne-au făcut să ne dăm ochii peste cap. Dar lucrurile nu trebuie să fie așa.



Făcut bine, un discurs poate electriza o sală și transforma perspectiva pe care o are publicul asupra vieții. Făcut bine, un discurs este mai eficient decât orice material în formă scrisă. Scrisul ne dă cuvintele. Vorbitorul beneficiază de o trusă de instrumente complet diferită. Când privim în ochi o persoană care vorbește, când îi ascultăm tonul vocii, când îi percepem vulnerabilitatea, inteligența și pasiunea, primim acces la abilități subconștiente care au fost calibrate de-a lungul a sute de mii de ani. Abilități care pot stimula, mobiliza, inspira.

Mai mult decât atât, putem îmbunătăți aceste abilități în moduri pe care strămoșii noștri nu și le-ar fi putut imagina: abilitatea de a arăta – pe loc, la rezoluție înaltă – orice imagine pe care un om o poate fotografia sau închipui. Abilitatea de a combina înregistrări video și muzică. Abilitatea de a face apel la instrumente de cercetare care prezintă toată cunoașterea umană oricui are la îndemână un telefon inteligent.

Vestea bună este că aceste abilități se pot învăța. Categorie. Și asta înseamnă că există o nouă superputere de care poate beneficia oricine, tânăr sau vârstnic. Se numește *știința prezentării*. Trăim într-o epocă în care modul cel mai bun de a-ți pune amprenta în lume nu mai este, poate, să scrii o scrisoare unui redactor sau să publici o carte. Poate modul cel mai bun este să te ridici și să spui ceva... pentru că atât cuvintele, cât și pasiunea cu care le rostești se pot răspândi acum în lume cu o viteză năucitoare.

În secolul XXI, știința prezentării ar trebui predată în fiecare școală. Într-adevăr, înaintea epocii cărților, era considerată parte esențială a educației\*, chiar dacă sub un nume demodat: *retorică*. Astăzi, în era conectării, ar trebui să resuscităm această nobilă artă și să o transformăm în al patrulea pilon al educației: citire, scriere, aritmetică... și retorică.

---

\* Alături de logică, gramatică, aritmetică, geometrie, astronomie și muzică (n.a.).



Înțelesul de bază al cuvântului este pur și simplu „arta de a vorbi eficient”. Acesta este și obiectivul fundamental al cărții. Să adapteze retorica vremurilor moderne. Să ofere trepte utile pentru a pași spre o nouă știință a prezentării.

Experiența noastră de la TED din ultimii ani poate contribui la arătarea căii. La început, TED a fost o conferință anuală, aducând la un loc domeniile tehnologiei, divertismentului și designului (de aici și numele\*). Dar, în ultima perioadă, s-a extins și acoperă orice subiect de interes public. Vorbitorii TED caută să-și facă ideile accesibile oamenilor din afara domeniului lor, prezentând discursuri scurte, atent pregătite. Și, spre încântarea noastră, această formă de vorbit în public s-a dovedit un mare succes în mediul online, în asemenea măsură, încât, conform datelor din 2015, discursurile TED sunt vizualizate anual de peste un miliard de ori.

Colegii mei și cu mine am lucrat cu sute de vorbitori TED, ajutându-i să-și rafineze mesajele și modul în care le transmit. Acești oameni minunați ne-au schimbat complet modul în care vedem lumea. În ultimul deceniu, am dezbătut aprins între noi despre cum au reușit, mai exact, acești vorbitori să facă acest lucru. De pe locurile noastre plasate convenabil în fața scenei, ne-am simțit intrigați și înfuriați, informați și inspirați. De asemenea, am avut șansa să le cerem direct sfaturi despre cum se pregătește și se susține un discurs fantastic. Datorită sclipirilor lor de geniu, am captat zeci de idei revelatoare despre cum au realizat ceva atât de extraordinar în doar câteva minute.

De aceea, cartea de față reprezintă un efort de colaborare. Este o colaborare cu acei speakeri și cu colegii mei talentați, în special Kelly Stoetzel, Bruno Giussani și Tom Rielly, care organizează și găzduiesc evenimentele TED împreună cu mine, și

---

\* În original, *technology, entertainment, design*, inițialele formând denumirea TED (n.t.).



care au avut un rol principal, de-a lungul anilor, în configurarea abordării și formatului TED Talk și în invitarea unor voci remarcabile pe platforma noastră.

În plus, am explorat înțelepciunea colectivă a mii de evenimente TEDx organizate local.\* De multe ori, conținutul generat de acestea ne surprinde și ne încântă, diversificându-ne concepțiile asupra a ceea ce este posibil într-un discurs public.

Misiunea TED este să cultive răspândirea ideilor remarcabile. Nu ne pasă dacă acest lucru se face prin intermediul a ceva numit TED, TEDx sau prin orice altă formă de discurs public. Când auzim că alte conferințe decid să găzduiască discursuri în stil TED, suntem entuziasmați. La urma urmelor, ideile nu sunt proprietatea nimănu. Ele au propria lor viață. Suntem încântați să observăm renașterea actuală a artei vorbitului în public, indiferent unde se întâmplă și oricine o face.

Așadar, scopul acestei cărți nu este doar să descrie cum să vorbești la un eveniment TED. Este mai larg de atât. Scopul său este să susțină orice formă de vorbit în public care încearcă să explice, să inspire, să informeze sau să convingă, indiferent că este vorba despre afaceri, despre învățământ sau despre o scenă publică. Da, multe exemple din carte provin din discursuri TED, dar nu numai din cauză că suntem cel mai familiarizați cu aceste exemple. Conferințele TED Talks au generat mult entuziasm în ultimii ani, iar noi considerăm că au ceva de oferit lumii mai largi a vorbitului în public. Credem că principiile care stau la baza lor pot acționa ca un fundament pentru o știință mai complexă a prezentării.

Deci nu vei găsi ponturi specifice despre cum să îți un toast la o nuntă, o prezentare de vânzare la firmă sau un curs la

---

\* Pentru TEDx, organizatorii solicită o licență gratuită care le permite să susțină local un eveniment similar cu TED. Circa opt sau nouă astfel de evenimente au loc zilnic undeva în lume (n.a.).





facultate. Dar vei găsi instrumente și idei care îți pot fi de ajutor în aceste ocazii și, de fapt, pentru orice formă de vorbit în public. Mai mult de atât, sperăm să te convingem să te gândești diferit la vorbitul în public, într-un mod care să îți se pară captivant și mobilizator.

Focurile de tabără din trecut au iscat un alt fel de foc. Un foc care se extinde de la minte la minte, de la ecran la ecran: aprinderea ideilor cărora le-a venit vremea.

Acest fapt contează. Fiecare element semnificativ al progresului uman s-a petrecut doar pentru că oamenii și-au împărtășit unii altora ideile și apoi au colaborat pentru a transforma acele idei în realitate. De la primul moment când strămoșii noștri au făcut echipă ca să doboare un mamut până la primul pas pe Lună al lui Neil Armstrong, oamenii au transformat cuvintele rostite în realizări comune uimitoare.

Avem nevoie de asta mai mult decât oricând. Ideile care ne-ar putea rezolva problemele cele mai dificile rămân adesea invizibile, deoarece se află în mintea unor oameni străluciți cărora le lipsește încrederea sau pregătirea necesară pentru a comunica eficient acele idei. Aceasta este o tragedie. Într-o epocă în care ideea potrivită prezentată în modul potrivit poate traversa lumea cu viteza luminii, plantând copii ale sale în milioane de minți, este un beneficiu uriaș să înțelegi care este cel mai bun mod de a o transmite, atât pentru tine, ca viitor speaker, cât și pentru noi ceilalți, care trebuie să aflăm ce ai de spus.

Ești pregătit?

Hai să aprindem un foc.

Chris Anderson  
Februarie 2016





# **Principiile de bază**





## Știința prezentării

ABILITATEA PE CARE O POȚI CULTIVA

Ai emoții, nu-i așa?

Să pășești pe o scenă publică și să te privească sute de perechi de ochi este terifiant. Ți-e groază la gândul că ar trebui să te ridici în mijlocul unei ședințe la serviciu și să-ți prezinți proiectul. Dacă te pierzi cu firea și începi să te bâlbâi? Dacă uiți complet ce aveai de zis? Poate că vor vrea să te umilească! Poate că îți vei distruge cariera! Poate că ideea în care crezi va rămâne îngropată pe vecie!

Acestea sunt gânduri care te pot ține treaz noaptea.

Dar știi ce? Aproape oricine a trecut prin frica de a vorbi în public. De altfel, sondajele care le cer oamenilor să-și enumere temerile cele mai mari raportează frecvent că frica de vorbit în public este cel mai des întâlnită, înaintea șerpilor, înălțimilor – și chiar înaintea fricii de moarte.

Cum e posibil așa ceva? Nu se ascunde nicio tarantulă în spatele microfonului. Riscul să cazi de pe scenă și să mori este nul. Publicul nu te va ataca cu furci. Și atunci, de unde această anxietate?

Este din cauză că miza e mare – nu doar experiența din momentul respectiv, ci *reputația* noastră pe termen lung. Ne pasă enorm de părerea celorlalți despre noi. Suntem animale profund sociale. Tânjim după afecțiunea, respectul și sprijinul celorlalți. Fericirea noastră viitoare depinde de aceste realități într-o proporție șocantă. Și simțim că ceea ce se petrece pe o



scenă publică va afecta concret aceste monede de schimb sociale în bine sau în rău.

Dar, cu mentalitatea potrivită, îți poți transforma frica într-un capital incredibil de valoros. Poate fi elementul mobilizator care te va convinge să te pregătești cum trebuie pentru a ține un discurs.

Asta s-a întâmplat când Monica Lewinsky<sup>1</sup> a venit la TED. Pentru ea, miza nici că putea fi mai mare. Cu șaptesprezece ani în urmă, trecuse prin cea mai umilitoare expunere publică imaginabilă, o experiență atât de intensă încât aproape a distrus-o. Acum încerca o revenire la o viață publică mai vizibilă, pentru a-și recupera povestea.

Dar nu avea experiență la vorbitul în public și știa că ar fi fost un dezastru dacă ar fi dat-o în bară. Mi-a spus:

Emoționată este un cuvânt prea blând pentru a descrie cum mă simțeam. Mai degrabă... tulburată până în măduva oaselor. Săgeți de frică. Anxietate electrică. Dacă s-ar fi putut capta electricitatea nervilor mei din acea dimineață, cred că s-ar fi rezolvat criza mondială de energie. Nu numai că pășeam pe scenă în fața unei mulțimi de oameni stimați și inteligenți, dar mai eram și înregistrată, cu probabilitatea ridicată ca discursul să fie făcut public pe o platformă larg vizualizată. Mă vizitau ecourile traumei rămase din perioada când am fost ridiculizată public. Mă chinuia o profundă îndoială dacă am ce căuta pe scena TED. Aceasta a fost experiența internă cu care m-am confruntat.

Și, totuși, Monica a găsit o modalitate de a-și învinge frica. S-a folosit de câteva tehnici surprinzătoare, despre care voi vorbi în capitolul 15. E de ajuns să spun că au funcționat. Discursul ei a fost ovaționat în picioare, a crescut vertiginos la un milion de vizualizări în câteva zile și a câștigat cronici



entuziaste online. Ba chiar i s-au prezentat scuze publice din partea cuiva care o criticase mult timp, feminista Erica Jong.

Femeia strălucită cu care sunt căsătorit, Jacqueline Novogratz, a fost și ea bântuită de frica de a vorbi în public. La școală, la colegiu, și la 20 și ceva de ani, perspectiva unui microfon și a unor ochi care să o privească era atât de înspăimântătoare încât o bloca. Dar știa că, pentru a înregistra progrese în misiunea ei de a se lupta cu sărăcia, trebuia să-i convingă pe alții, așa că a început să se forțeze să o facă. În prezent, ține zeci de discursuri în fiecare an, de multe ori fiind ovaționată la scenă deschisă.

Într-adevăr, oriunde te-ai uita, găsești povești ale unor oameni care au fost terifiați de vorbitul în public, dar, cumva, au găsit o modalitate de a deveni buni la asta, de la Eleanor Roosevelt și Warren Buffett până la prințesa Diana, care era cunoscută tuturor drept „Di cea sfioasă” și ura să țină discursuri, dar a găsit un mod de a vorbi informal, în propriul ei stil, iar lumea a adorat-o pentru asta.

Dacă poți susține cum trebuie un discurs, beneficiile pot fi uimitoare. Să luăm drept exemplu discursul ținut de antreprenorul Elon Musk în fața angajaților SpaceX pe 2 august 2008.

Musk nu era cunoscut drept un mare vorbitor în public. Dar, în acea zi, cuvintele lui au marcat un important punct de cotitură pentru compania sa. SpaceX suferise deja două lansări ratate. Aceasta era ziua celei de-a treia lansări, și toată lumea știa că eșecul ar fi putut cauza închiderea forțată a companiei. Racheta *Falcon* s-a lansat de pe rampă, dar, imediat după ce a căzut prima platformă, dezastrul a lovit. Nava spațială a explodat. Fluxul video s-a oprit. Erau prezenți circa 350 de angajați și, așa cum povestește Dolly Singh, directorul de resurse umane al companiei, starea de spirit mustea de disperare. Musk a ieșit în față să le vorbească. Le-a spus că știuseră de la



început că avea să fie greu, dar că, în ciuda a ceea ce se întâmplase, în acea zi realizaseră ceva ce puține națiuni, ca să nu mai vorbim despre companii, realizaseră. Terminaseră cu succes prima fază a unei lansări și trimiseseră o navă în spațiul cosmic. Trebuia, pur și simplu, să-și revină și să se întoarcă la lucru. Iată cum a descris Singh punctul culminant al discursului:

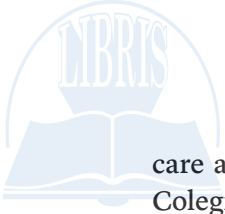
Apoi, Elon a spus, cu toată forța și ferocitatea de care era capabil după ce nu mai dormise de peste 20 de ore: „În ceea ce mă privește, nu voi renunța niciodată și subliniez: niciodată”. Cred că, după asta, majoritatea l-am fi urmat și prin porțile iadului, dați cu ulei de bronzat. A fost cea mai impresionantă mostră de leadership la care am fost vreodată martoră. În doar câteva momente, energia din clădire a trecut de la disperare și înfrângere la o notă accentuată de hotărâre, iar oamenii au început să se concentreze pe a merge înainte în loc să privească înapoi.

Aceasta este forța unui singur discurs. Poate că nu conduci o organizație, însă un discurs poate să-ți deschidă noi uși sau să-ți transforme cariera.

Vorbitorii TED ne-au spus povești încântătoare despre impactul cuvintelor lor. Da, uneori apar oferte de cărți sau filme, onorarii mai mari pentru a ține discursuri și oferte neașteptate de sprijin financiar. Dar poveștile cele mai frumoase sunt despre idei promovate și vieți schimbate. Amy Cuddy a ținut un discurs extrem de popular despre modul în care modificarea limbajului tău corporal îți poate crește nivelul încrederii în sine. Ea a primit peste 15 000 de mesaje de la oameni din toată lumea, care i-au povestit cum i-au ajutat aceste informații.

Iar discursul inspirațional al tânărului William Kamkwamba, din Malawi, despre cum a construit o moară de vânt în satul său la vârsta de paisprezece ani, a produs o serie de evenimente





care au dus la acceptarea sa într-un program de inginerie la Colegiul Dartmouth.

## Ziua în care TED era să moară

Iată o întâmplare din propria mea viață: Când am preluat conducerea TED la sfârșitul anului 2001, eram afectat de semi-colapsul companiei pe care o construisem în ultimii cincisprezece ani și mă îngrozea gândul unui alt eșec public răsunător. Mă străduisem să conving comunitatea TED să-mi sprijine viziunea asupra TED și mă temeam că totul s-ar putea răsufla. Pe atunci, TED era o conferință anuală din California, deținută și găzduită de un arhitect charismatic pe nume Richard Saul Wurman, a cărui prezență impunătoare marca fiecare aspect al conferinței. În fiecare an, participau aproximativ 800 de oameni și cei mai mulți păreau resemnați cu ideea că, probabil, TED nu avea să supraviețuiască odată cu plecarea lui Wurman. Conferința TED din februarie 2002 a fost ultima ținută sub conducerea sa, iar eu am avut o singură șansă, și numai una, să conving participanții de la TED că este posibilă continuarea normală a conferinței. Însă nu mai organizasem o conferință până atunci și, în ciuda tuturor eforturilor mele de a o promova mai multe luni la rând, doar 70 de oameni se înscriaseră.

În dimineața ultimei zile a acelei conferințe, am avut la dispoziție cincisprezece minute să-mi susțin cauza.<sup>2</sup> Și iată ce trebuie să știi despre mine: nu sunt un vorbitor cu talent nativ. Spun *ăăă* și *deci* mult prea des. Am obiceiul să mă opresc în mijlocul propoziției ca să caut cuvântul potrivit pentru a-mi continua ideea. Uneori las impresia că sunt lipsit de tact, prea sofisticat, abstract. Umorul meu britanic nu este întotdeauna apreciat de ceilalți.



Eram atât de emoționat din cauza acestui moment și atât de îngrijorat că urma să arăt penibil pe scenă, încât nici măcar nu am fost în stare să stau în picioare. Mi-am tras un scaun din spatele scenei, m-am așezat pe el și am început.

Mă uit acum în urmă la acel discurs și mă cutremur – mult. Dacă ar fi să-l comentez astăzi, sunt sute de lucruri pe care le-aș schimba, începând cu tricoul alb șifonat pe care îl purtam. Și totuși... îmi pregătisem cu atenție ce aveam de spus și știam că în public erau măcar câteva persoane care își doreau cu disperare ca TED să supraviețuiască. Dacă le-aș fi dat acelor suporteri un motiv de entuziasm, poate că ei ar fi schimbat turnura lucrurilor. În urma recente crize dot-com, mulți participanți din public suferiseră pierderi în afaceri la fel de mari ca și mine. Oare puteam să creez o legătură cu ei pornind de la asta?

Am vorbit din inimă, cu toată deschiderea și convingerea de care am fost în stare. Le-am spus oamenilor că tocmai trecusem printr-un eșec major în afaceri. Că ajunseseam să mă consider un ratat. Că singurul mod în care mi-am păstrat sănătatea mintală a fost să mă cufund în lumea ideilor. Că TED ajunsese să însemne enorm pentru mine – că era un loc unic, unde puteau fi împărtășite idei din orice domeniu. Că eram dispus să fac tot ce-mi stătea în putință ca să-i păstrez valorile esențiale. Că, în orice caz, conferința ne oferise atât de multă inspirație și învățare încât nu puteam să o lăsăm să moară... nu?

A, și am spart gheața cu o anecdotă apocrifă despre franțuoaica Madame de Gaulle, care își șocase invitații de la o cină diplomatică exprimându-și dorința de a avea „un penis”. În Anglia, am zis eu, și noi avem această dorință, doar că o pronunțăm *happiness*\*, iar TED îmi adusesese fericire reală.

---

\* Joc de cuvinte intraductibil în limba română, bazat pe modul relativ similar în care pronunță americanii cuvântul „a penis” și francezii cuvântul „happiness” (n.t.).



Spre totala mea uluire, la finalul discursului, Jeff Bezos, proprietarul Amazon, care stătea în centrul sălii, s-a ridicat și a început să aplaude. Și întreaga sală l-a urmat. A fost ca și cum întreaga comunitate TED ar fi decis împreună, în doar câteva secunde, că avea să susțină, până la urmă, acest nou capitol din existența TED. Iar în pauza de 60 de minute care a urmat, circa 200 de persoane și-au luat angajamentul de a cumpăra bilete pentru conferința din anul următor, garantându-i succesul.

Dacă acel discurs de cincisprezece minute ar fi dat greș, TED ar fi murit, cu patru ani înainte de a pune măcar vreun discurs pe internet. Tu nu ai citi acum această carte.

În capitolul următor, îți voi spune de ce consider eu că acel discurs și-a atins scopul, în ciuda stângăciei sale. Este o observație revelatoare care poate fi aplicată oricărui discurs.

Indiferent de câtă încredere ai astăzi în capacitatea ta de a vorbi în public, sunt multe lucruri pe care le poți face pentru a îți-o îmbunătăți. Ușurința de a vorbi în public nu este un dar care li se oferă la naștere numai câtorva norocoși. Este vorba despre un set de abilități foarte diverse. Sunt sute de moduri de a ține un discurs și oricine poate să găsească o abordare care să i se potrivească și să învețe abilitățile necesare pentru a reuși.

## **Băiatul cu inimă de leu**

Acum câțiva ani, eu și directorul de conținut TED, Kelly Stoetzel, am plecat într-un turneu mondial în căutarea unor speakeri talentați. În Nairobi, Kenia, l-am cunoscut pe Richard Turere, un băiat Maasai de doisprezece ani care inventase ceva surprinzător. Familia lui creștea vite, iar una dintre cele mai mari provocări era să le păzească noaptea de atacurile leilor. Richard observase că un foc staționar nu-i alunga pe lei, însă



avea efect să meargă prin jur cu o torță aprinsă. Se pare că leilor le era frică de luminile mișcătoare! Richard reușise cumva să învețe singur electronică, meșterind cu piesele scoase din radioul părinților. El și-a folosit cunoștințele pentru a inventa un sistem de lumini care se aprindeau și se stingeau pe rând, creând senzația de mișcare. Era construit din piese disparate – panouri solare, o baterie de mașină și un semnalizator de motocicletă. El a instalat luminile și – *presto!* – atacurile leilor au încetat. Vestea despre invenția lui s-a răspândit și alte sate au vrut-o. În loc să încerce să omoare leii așa cum făcuseră înainte, au instalat „luminile anti-lei” ale lui Richard. Acum erau fericiți și sătenii, și apărătorii mediului.

Era o realizare impresionantă, dar, la prima vedere, Richard nu se potrivea profilului de vorbitor TED. Stătea cocoșat într-un colț, extrem de timid. Engleza lui se poticnea și avea dificultăți în a-și descrie coerent invenția. Era greu să ni-l imaginăm stând pe o scenă din California în fața a 1 400 de oameni, printre vorbitori precum Sergey Brin și Bill Gates.

Însă povestea lui Richard era atât de interesantă, încât am decis să mergem înainte și l-am invitat să susțină un discurs TED. În lunile de dinaintea conferinței, am lucrat cu el ca să-l ajutăm să-și formuleze povestea – să găsească introducerea adecvată și să dezvolte o succesiune narativă firească. Datorită invenției sale, Richard câștigase o bursă la una dintre cele mai bune școli din Kenia, unde a avut ocazia să-și repete discursul TED de mai multe ori în fața unui public live. Asta l-a ajutat să-și consolideze încrederea în sine până în punctul în care personalitatea sa strălucitoare a putut ieși la suprafață.

S-a urcat într-un avion pentru prima dată în viața lui și a zburat în Long Beach, California. Când a pășit pe scena TED, se vedea că are emoții, dar asta l-a făcut și mai interesant. În timpul discursului lui Richard, oamenii îi sorbeau fiecare



cuvânt și, de câte ori zâmbea, publicul se topea. La final, oamenii s-au ridicat și l-au ovaționat.

Povestea lui Richard ne poate încuraja pe toți să credem că suntem capabili să ținem un discurs rezonabil de bun. Scopul tău nu este să fii Winston Churchill sau Nelson Mandela. Scopul să fii tu însuși. Dacă ești om de știință, fii om de știință; nu încerca să fii activist. Dacă ești artist, fii artist; nu încerca să fii academician. Dacă ești, pur și simplu, un om obișnuit, nu încerca să te prefaci că ai un stil intelectual grandios; fii doar tu însuși. Nu este obligatoriu să ridici sala în picioare și să primești ovații asurzitoare. Un discurs în stil lejer, conversațional poate funcționa la fel de bine. De fapt, pentru majoritatea tipurilor de public, este mult mai bun. Dacă știi cum să le vorbești unor prieteni la cină, atunci știi suficient cât să vorbești în public.

Iar tehnologia vine la pachet cu noi opțiuni. Trăim într-o epocă în care nu este nevoie să fii capabil să vorbești către mii de oameni deodată pentru a avea un impact semnificativ. Poți doar să vorbești în particular în fața unei camere video și să lași internetul să facă restul.

Știința prezentării nu este un bonus opțional pentru câțiva oameni. Este o abilitate esențială pentru secolul XXI. Este modul cel mai eficient de a împărtăși cine ești și de ce îți pasă. Dacă vei învăța să faci asta, încrederea ta în sine va înflori și s-ar putea să te surprindă impactul benefic pe care îl va avea asupra succesului tău în viață, indiferent cum ai alege să-l definești.

Dacă îți iei angajamentul de a fi autentic, sunt convins că vei fi în stare să accesezi arta străveche care este criptată în noi. Trebuie doar să-ți aduni curajul de a încerca.





## Construirea ideilor

DARUL OFERIT DE FIECARE DISCURS EXCEPȚIONAL

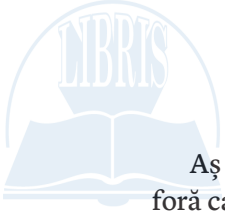
În martie 2015, o cercetătoare pe nume Sophie Scott<sup>3</sup> pășea pe scena TED, iar peste două minute, întregul public râdea în hohote incontrolabile. Sophie este unul dintre liderii mondiali în studierea râsului; ea a dat drumul unei înregistrări audio a unor oameni care râdeau și a arătat cât de *ciudat* este acest fenomen – „mai degrabă strigăt animalic decât vorbire”, în cuvintele ei.

Discursul său a reprezentat șaptesprezece minute de încântare pură. La final, toată lumea strălucea în lumina caldă a unei experiențe profund plăcute. Dar a mai fost ceva. Niciunul dintre cei prezenți nu avea să se mai gândească la râs la fel ca înainte. *Ideea* principală a lui Sophie despre râs – că scopul său evolutiv este să transforme stresul social într-o aliniere plăcută cu ceilalți – ne-a rămas, cumva, în minte. Și acum, de câte ori văd un grup de oameni râzând, privesc fenomenul cu alți ochi. Da, simt bucuria, simt impulsul de a mă alătura. Dar mai văd și crearea unei legături sociale, și un fenomen biologic străvechi și ciudat în plină desfășurare, iar asta face ca totul să mi se pară și mai demn de mirare.

Sophie mi-a făcut un cadou. Nu doar plăcerea de a o asculta. Mi-a dăruit o idee care va face parte din mine pentru totdeauna.\*

---

\* Desigur, ideea Sophiei ar putea fi rafinată sau contrazisă de cercetări viitoare. În acest sens, ideile sunt întotdeauna provizorii. Dar, odată ce o idee se formează în mințile noastre, nimeni nu ne-o poate lua fără acordul nostru (n.a.).



Aș vrea să sugerez că darul Sophiei este o frumoasă metaforă care se poate aplica oricărui discurs. *Misiunea ta numărul unu în calitate de vorbitor este să iei un concept care contează profund pentru tine și să-l reconstruiești în mințile ascultătorilor tăi.* Vom numi asta *idee*. Un construct mental cu care ei să se poată asocia, pe care să-l poată lua cu ei, să-l prețuiască și, într-un anumit sens, să fie schimbați de acesta.

Acesta este principalul motiv pentru care discursul cel mai înspăimântător pe care a trebuit să-l țin vreodată s-a dovedit eficient. Așa cum am explicat mai devreme, am avut cincisprezece minute la dispoziție să-i conving pe spectatorii TED să sprijine noua sa etapă sub conducerea mea. Acel discurs a avut multe greșeli, dar a reușit într-un punct-cheie: a plantat o idee în mințile ascultătorilor. A fost ideea că aspectul cu adevărat special în privința TED nu era doar fondatorul de la care preluam proiectul. Unicitatea TED consta în faptul că era un loc unde oameni din toate domeniile se puteau reuni și se puteau înțelege reciproc. Această fertilizare încrucișată conta realmente pentru toată lumea și, prin urmare, conferința avea să primească un statut nonprofit și să funcționeze pentru binele public. Viitorul său era pentru noi toți.

Această idee a schimbat modul în care publicul percepea tranziția TED. Nu mai conta atât de mult că fondatorul pleca. Ceea ce era important acum era să fie păstrată o modalitate specială de a împărtăși cunoașterea.

## Începe cu ideea

Tema centrală a acestei cărți este că oricine are o idee care merită împărtășită este capabil să țină un discurs memorabil. Singurele lucruri care contează cu adevărat în vorbitul în





public nu sunt încrederea, prezența scenică sau fluența cuvintelor. Ceea ce contează este să ai ceva care merită spus.

Folosesc aici cuvântul *idee* într-un sens destul de larg. Nu trebuie să fie o descoperire științifică majoră, o invenție de geniu sau o teorie legală complexă. Poate fi un simplu „cum să”. Sau o revelație umană ilustrată prin puterea unei povești. Sau o imagine frumoasă care are o semnificație. Sau un eveniment care ți-ar plăcea să aibă loc în viitor. Sau poate doar o reamintire a ceea ce contează cel mai mult în viață.

O idee este orice poate schimba modul în care văd oamenii lumea. Dacă poți evoca o idee captivantă în mințile oamenilor, ai făcut ceva minunat. Le-ai oferit un cadou de valoare inestimabilă. Într-un sens cât se poate de real, o mică parte din tine a devenit parte din ei.

*Tu* ai idei care merită un public mai larg? E uimitor cât de puțin ne pricepem să estimăm un răspuns la această întrebare. Mulți speakeri (cel mai adesea, bărbați) par să-și iubească sunetul propriei voci și sunt fericiți să vorbească ore în șir fără să transmită ceva de valoare. Dar sunt și mulți oameni (cel mai adesea, femei) care își subestimează masiv valoarea muncii, precum și cunoștințele și perspectivele lor.

Dacă ai ales această carte doar pentru că îți surâde ideea de a defila pe o scenă și a fi o vedetă TED care-i inspiră pe spectatori prin charisma sa, te rog las-o din mână în clipa asta. Mai degrabă, du-te și lucrează la ceva care merită împărțit. Stilul fără substanță este groaznic.

Dar, mai degrabă, probabil ai mult mai multe de transmis decât conștientizezi. Nu trebuie să fi inventat luminile anti-lei. Ai trăit o viață care este a ta și numai a ta. Ai avut experiențe care sunt unice pentru tine. Sunt revelații produse de acele experiențe care cu siguranță merită împărțite. Trebuie doar să îți dai seama care.



Te stresează acest gând? Poate că ai o temă pentru la școală; sau trebuie să-ți prezinți rezultatele unei cercetări într-o mică ședință; sau ai ocazia să vorbești la un club local de afaceri despre organizația ta și să încerci să obții sprijinul membrilor. S-ar putea să simți că nu ai făcut nimic demn de a fi pus într-un discurs. Nu ai inventat nimic. Nu ești deosebit de creativ. Nu te consideri o persoană super inteligentă. Nu ai vreo idee strălucită despre viitor. Nici măcar nu ești sigur că te pasionează ceva în mod special.

Ei bine, te înțeleg, e un punct de plecare dificil. Pentru a merita timpul și atenția publicului, cele mai multe discursuri trebuie să plece de la ceva care are o anumită profunzime. Există și posibilitatea ca lucrul cel mai bun pe care îl poți face deocamdată să fie continuarea călătoriei, căutând ceva care să te fascineze cu adevărat și să te facă să-ți dorești să-l aprofundezi, și să reiei această carte peste câțiva ani.

Dar, înainte de a ajunge la această concluzie, merită să verifici de două ori dacă autoevaluarea ta este corectă. Poate că doar îți lipsește încrederea în tine. Aici ne lovim de un paradox: întotdeauna ai fost tu, și te vezi pe tine însuși doar din interior. Aspectele pe care alții le consideră remarcabile la tine s-ar putea să-ți fie complet invizibile. Ca să descoperi acele aspecte, s-ar putea să trebuiască să porți conversații oneste cu cei care te cunosc cel mai bine. Ei vor ști anumite părți din tine mai bine decât le știi tu însuși.

În orice caz, există un lucru pe care îl ai și pe care nimeni altcineva din lumea asta nu îl are: experiența ta personală de viață. Ieri ai văzut o serie de lucruri și ai simțit o serie de emoții care sunt, literalmente, unice. Ești singurul om din șapte miliarde care a avut exact experiența respectivă. Așadar... poți extrage ceva din asta? Multe dintre cele mai bune discursuri se bazează doar pe o poveste personală și o lecție simplă care



poate fi învățată din ea. Ai observat ceva care te-a surprins? Poate ai urmărit câțiva copii jucându-se în parc sau ai discutat cu o persoană fără adăpost. Există ceva în ceea ce ai văzut care poate fi interesant pentru alți oameni? Dacă nu, te poți imagina umblând în următoarele săptămâni cu ochii larg deschiși, fiind conștient de posibilitatea ca o parte din călătoria ta să fie interesantă și folositoare celorlalți?

Oamenii adoră poveștile și oricine poate învăța cum să spună o poveste bună. Chiar dacă învățămintele pe care le poți trage din poveste sunt familiare, e în regulă – suntem oameni! Avem nevoie să ni se reamintească! Nu întâmplător, religiile au predici săptămânale care ne spun aceleași lucruri iar și iar, împachetate diferit. O idee bună, ambalată într-o poveste proaspătă, poate constitui un discurs grozav, dacă e spusă adecvat.

Gândește-te la munca ta din ultimii trei sau patru ani: ce iese în evidență? Care a fost ultimul lucru care te-a entuziasmat cu adevărat? Sau care te-a înfuriat? Care sunt acele două sau trei lucruri pe care le-ai făcut și de care ești mândru? Când a fost ultima oară când ai discutat cu cineva care ți-a spus: „E foarte interesant ce zici!”? Dacă ai avea o baghetă fermecată, care ar fi acea idee pe care ți-ar plăcea să o transmiți către mințile altor persoane?

## Nu mai tergiversa

Te poți folosi de oportunitatea de a vorbi în public ca de o *motivație* să te cufunzi mai mult într-un anumit subiect. Cu toții suferim, într-o formă sau alta, de tendința de amânare sau lene. În principiu sunt atâtea lucruri de care am vrea să ne apucăm, dar, știi cum e, al naibii internet ne distrage în atât de