

לדבר בפני קהל

מיומנות ההרצאה - יכולת נרכשת

אתם מתרגשים, נכון?

לעמוד על הבמה מול קהל ולחוש במאות זוגות עיניים הננעצות בכם זה מפחיד. אתם חוששים לקום על רגליכם בישיבת עבודה ולהציג את הפרויקט שלכם. מה יקרה אם תגמגמו מרוב התרגשות? מה יקרה אם תשכחו את כל מה שרציתם לומר? אולי תחושו השפלה? אולי הקריירה שלכם תתרסק? אולי הרעיון שבו אתם מאמינים יישאר קבור לנצח? מחשבות כאלה יכולות להדיר שינה מעיניכם.

אבל אתם יודעים מה? כמעט כולם חווים פחד מדיבור בפני קהל. בסקרים רבים המבקשים מנשאלים לדרג את הפחדים הגדולים ביותר שלהם, נמצא כי זה הפחד השכיח מכולם - יותר מפחד מנחשים, מגבהים וממוות.

איך זה ייתכן? מאחורי המיקרופון לא מתחבא עכביש ארסי. אין כל סכנה שתצנחו אל מותכם מהבמה. הקהל לא יתקוף אתכם בקלשונים. אז איך אפשר להסביר את החרדה הזו?

אולי זה קורה מפני שהרבה מאוד מונח על כף המאזניים - לא רק החוויה הרגעית שלנו, אלא המוניטין שלנו בטווח הארוך. חשוב לנו מאוד מה אנשים אחרים חושבים עלינו. ביסודנו אנו יצורים חברתיים.

אנחנו כמהים לחיבה, כבוד ותמיכה מן האחר. האושר העתידי שלנו תלוי בהם במידה מדהימה. ואנחנו מרגישים שמה שיקרה על הבמה מול הקהל, ישפיע על המטבעות החברתיים הללו, לטוב או לרע.

אבל אם נאמץ את דפוס החשיבה המתאים, נוכל להפוך את הפחד שלנו לנכס רבי-ערך. הוא יוכל להפוך למנוע שידחוף אתכם להתכונן כמו שצריך להרצאה שלכם.

זה מה שקרה כשמוניקה לווינסקי הגיעה לטד. היא הרגישה שהיא מסכנת את כל מה שיש לה. 17 שנים קודם לכן היא עברה את החשיפה הציבורית המשפילה ביותר שניתן להעלות על הדעת, חוויה חזקה עד כדי כך שכמעט שכרה אותה. עכשיו ניסתה מוניקה לחזור לחיים הציבוריים בנראות רבה יותר, כדי לתבוע חזקה על הסיפור שלה.

אבל לא היה לה ניסיון בריבור בפני קהל, והיא ידעה שאסור לה לפשל. היא אמרה לי:

מתח היא מילה עדינה מכדי לתאר את מה שהרגשתי. יותר נכון לומר ש... התהפכה לי הבטן מרוב אימה. גלים של פחד. חרדה מחשמלת. המתח החשמלי שרחש בעצבים שלי באותו הבוקר היה יכול לפתור את משבר האנרגיה העולמי. לא מספיק שאעמוד על במה מול קהל של אנשים מכובדים ומבריקים, כל האירוע יצולם ומרבית הסיכויים שהסרטון יתפרסם ברבים. הרגשתי שהדיה של הטראומה המתמשכת של הלעג הציבורי רודפים אחרי. הוצפתי חוסר ביטחון עמוק – הבמה של טד אינה בשבילי. זוהי התחושה הפנימית שעיימה נאבקתי.

אבל מוניקה מצאה דרך להפוך את הקערה על פיה. היא השתמשה בכמה טכניקות מפתיעות שאפרט בפרק 15. לעת עתה נסתפק בידיעה שהן עבדו. בתום ההרצאה שלה קם הקהל על רגליו והגיב במחאות כפיים טוערות. תוך כמה ימים צבר הסרטון יותר ממיליון צפיות והביקורות ברשת היללו. ההרצאה שלה אף הובילה להתנצלות פומבית של הסופרת הפמיניסטית אריקה יונג, שמתחה עליה ביקורת חריפה במשך שנים.

האישה המבריקה שלה אני נשוי, ז'קלין נובוגרין, פחדה אף היא לשאת דברים בפני קהל. בבית-הספר, בקולג' ובשנות העשרים לחייה, עצם המחשבה על מיקרופון ועל מבטים הננעצים בה הפחידה אותה עד שיתוק. אבל היא ידעה שכדי לקדם את העבודה שלה במלחמה בעוני, היא חייבת לשכנע אנשים אחרים, ולכן פשוט הכריחה את עצמה לעשות את זה. היום היא נושאת אינספור הרצאות בכל שנה, ולעיתים קרובות הקהל קם על רגליו כשהוא מוחא לה כפיים.

בכל פינה אפשר לשמוע סיפורים על אנשים שפחדו עד מוות לדבר בפני קהל אבל מצאו דרך להצטיין בזה: החל באלניור רוזוולט, המשך בוורן באפט וכלה בנסיכה דיאנה, שכונתה בעברה "דיאנה הביישנית" – shy Di – ושנאה לשאת נאומים, עד שמצאה את הקול שלה, את סגנון דיבורה הלא-רשמי, והעולם התאהב בה.

אם תצליחו לתת הרצאה טובה, היתרונות יוכלו להיות עצומים. חשבו למשל על ההרצאה שנשא הזם אילון מאסק בפני העובדים של חברת SpaceX ב-2 באוגוסט 2008.

מאסק לא נחשב כנושא דברים מוצלח במיוחד. אבל באותו היום סימנו מילותיו נקודת מפנה חשובה בתולדות החברה שלו. חברת SpaceX הספיקה עד אז לספוג שני שיגורים כושלים. כאשר נשא את דבריו, ביום השיגור השלישי, ידעו כולם שכישלון נוסף יוביל לסגירתה של החברה. טיל ה"פלוקן" המריא מכן השיגור, אבל מייד בתום השלב הראשון קרה אסון. החללית התפוצצה. שידור הווידאו נקטע. 350 העובדים התאספו, וכפי שתיארה זאת דולי סינג, ראשת מחלקת גיוס המוחות של החברה, מצב הרוח היה ירוד והייאוש ניכר באוויר. מאסק בא לדבר איתם. לדבריה של סינג, הוא הזכיר להם שתמיד ידעו שהמשימה שלהם קשה, וציין שלמרות מה שקרה, הם בכל זאת השיגו באותו היום משהו שרק מדינות ספורות הצליחו להשיג עד אז – שלא לדבר על חברות פרטיות. הם השלימו בהצלחה את השלב הראשון של השיגור ושלחו חללית אל החלל החיצון. ועכשיו הם פשוט צריכים

עשרה שנים בבנייתה, ופחדתי פחד מוות מכישלון ציבורי נוסף. התקשיתי לשכנע את קהילת טד לתמוך בחזון שלי לטד, ופחדתי שאנחל כישלון חרוץ. באותם ימים היה טד כינוס שנתי בקליפורניה, שאותו ניהל ואירח ריצ'רד סול וורמן, אדריכל כריזמטי אשר נוכחותו הגדולה-מהחיים מילאה כל היבט של הכינוס. כשמונה-מאות אנשים הגיעו לכינוס בכל שנה, ומרביתם השלימו עם העובדה שטד לא ישרוד אחרי שוורמן יפרוש. כינוס טד בפברואר 2002 היה הכינוס האחרון שהתקיים בראשותו, ולי היתה הזדמנות אחת ויחידה לשכנע את באי הכינוס שהוא יוכל להמשיך להתקיים גם בלעדיו. אבל מעולם לא ניהלתי כינוס, ולמרות המאמצים הכבירים שהשקעתי במשך כמה חודשים בשיווק הכינוס של השנה הבאה, רק שבעים אנשים נרשמו אליו.

בבוקר היום האחרון של אותו הכינוס היו לי חמש-עשרה דקות לשטוח את הטיעון שלי. וזה מה שאתם צריכים לדעת עלי: אני לא מרצה דגול מטבעי. אני אומר הרבה יותר מדי "המממ" ו"כאליו". אני עוצר באמצע המשפט ומנסה למצוא את המילה המתאימה לפני שאמשיך. לפעמים הדיבור שלי נשמע רציני מדי, רך מדי, מופשט מדי. אנשים לא תמיד מבינים את חוש ההומור הבריטי המשונה שלי. הייתי כל כך מתוח לקראת המעמד הזה, וכל כך חששתי להיראות מגושם על הבמה, שאפילו לא הצלחתי לעמוד על הרגליים. גילגלתי קדימה כיסא שעמד באחורי הבמה, התיישבתי עליו, והתחלתי.

כשאני נזכר עכשיו בדברים שנשאתי אני מתכווץ - ולא מעט. אילו נדרשתי היום לבקר את ההרצאה ההיא, הייתי משנה בה מאה דברים, כולל חולצת הטי הלבנה המקומטת שלבשתי. ובכל זאת... הכנתי את הדברים שלי מראש, וידעתי שלפחות חלק מהאנשים בקהל רוצים נואשות שכינוסי טד יימשכו. אם רק אוכל להלהיב את התומכים האלה, אולי הם יוכלו לחולל מהפך. רבים מהיושבים בקהל נפגעו ממש כמוני מהתפוצצות בועת הדוט-קום שהתרחשה זמן קצר לפני כן. אולי כך אוכל להתחבר אליהם?

להתעשת ולחזור לעבודה. וכך תיארה סינג את שיאה של ההרצאה: ואז אילון אמר, בכל קור הרוח והנחישות שהצליח לגייס אחרי יותר מ-20 שעות רצופות של ערות, "מבחינתי, אני לעולם לא אוותר, לעולם". אני חושבת שאחרי הדברים האלה, כמעט כולנו היינו עוברים איתו גם בשערי הגיהנום עם שמן שיוף ביד. זו היתה הפגנת המנהיגות המרשימה ביותר שראיתי מעודי. תוך דקות השתנתה האנרגיה בבניין מייאוש וכניעה להתרגשות ונחישות. אנשים התחילו להביט קדימה ולא אחורה.

זה כוחה של הרצאה אחת. גם אם אתם לא עומדים בראש ארגון, ההרצאה שתיתנו יכולה לפתוח בפניכם דלתות חדשות או לחולל מהפך בקריירה שלכם.

מרצים של טד סיפרו לנו סיפורים נפלאים על השפעות ההרצאות שלהם. כן, לפעמים אנשים מקבלים הצעות לכתוב ספר או ליצור סרט, בקשות ששכר נדיב בצידן לתת הרצאות נוספות, או תמיכה כספית בלתי צפויה. אבל הסיפורים הכי מעניינים הם סיפורים על רעיונות שצברו תאוצה, על חיים שהשתנו. איימי קאדי נתנה הרצאה פופולרית מאוד על האופן שבו שינוי שפת הגוף יכול להעלות את הביטחון העצמי שלנו. היא קיבלה למעלה מ-15,000 הודעות מאנשים ברחבי העולם, שסיפרו לה איך חוכמתה עזרה להם.

ההרצאה מעוררת ההשראה של הממציא הצעיר ויליאם קמקומבה ממלאווי, שבה סיפר איך בנה טחנת רוח בכפר שלו כשהיה בן ארבע-עשרה, הניבה סדרה של אירועים שהובילו לקבלתו ללימודי הנדסה באוניברסיטת דרטמות.

היום שבו טד עמד בפני סכנת מוות

הנה סיפור מהחיים שלי: כשנטלתי את הפיקוד על טד בשלהי 2001, הייתי עדיין בשלבי התאוששות מקריסתה של החברה שהשקעתי חמש-

דיברתי מהלב, בכל הפתיחות והשכנוע שיכולתי לגייס. סיפרתי להם שאני מנסה להתאושש מכישלון עסקי אדיר. שהתחלתי לחשוב שאני מפסידן גמור. ושהדרך היחידה שמצאתי כדי לשרוד נפשית היא לשקוע כל-כולי בעולם הרעיונות. אמרתי להם שטד הוא בבת עיני, שזה מקום יחיד במינו שבו אפשר לחלוק רעיונות מכל תחומי הדעת. שאעשה כל שביכולתי כדי לשמר את ערכי הכינוס. שהכינוס עורר בנו השראה כה גדולה ולימד אותנו כל כך הרבה, עד שאיננו יכולים לתת לו סתם לגווע... נכון?

אה, ושברתי את הקרח עם האגדה האורכנית על הגברת הראשונה של צרפת, איבון דה-גול, שהכתה בהלם את האורחים בארוחת ערב דיפלומטית כשאמרה שהדבר שלו היא כמהה הוא "a penis". אמרתי שאנחנו האנגלים כמהים לאותו הדבר עצמו, הגם שאנחנו מבטאים אותו "happiness" (אושר), ושטד היה בשבילי מקור אמיתי לאושר. לתדהמתי הרבה, ג'ף בוזס, העומד בראש חברת אמזון, שישב אז כחלק מהקהל, נעמד על רגליו והתחיל למחוא כפיים. והאולם כולו קם על רגליו. כאילו כל קהילת טד החליטה פה אחד, תוך שניות ספורות, לתמוך בכל זאת בגלגולו החדש של טד. ובהפסקה בת השעה שהתחילה מייד לאחר מכן, כמאתיים אנשים התחייבו לקנות כרטיסים לכינוס של השנה הבאה, ובכך הבטיחו את הצלחתו.

אילו כשלה אותה הרצאה בת חמש-עשרה הדקות, כינוס טד היה גווע - ארבע שנים לפני שההרצאות התחילו בכלל לעלות לרשת האינטרנט! ואתם לא הייתם יכולים לקרוא את הספר הזה.

בפרק הבא אספר לכם מדוע אני חושב שההרצאה הזו היא הצליחה, למרות ההגשה המגושמת שלי. זוהי תוכנה שניתן ליישם על כל הרצאה באשר היא.

מועט ככל שיהיה הביטחון שלכם ביכולתכם לשאת דברים בפני קהל, יש מה לעשות כדי לשנות את המצב. היכולת להרצות בקלות מול קהל אינה כישרון מולד שרק מתי מעט זוכים בה. זהו מערך

רחב של מיומנויות. יש מאות דרכים לתת הרצאה, וכל אחד יכול למצוא את הגישה המתאימה לו ולרכוש את המיומנויות הדרושות כדי לעשות את זה היטב.

הנער עם לב-הארי

לפני כמה שנים נסעתי ברחבי העולם עם קלי סטוצל, מנהלת התוכן של טד, בחיפוש אחר אנשים שכישרונם הוא דיבור בפני קהל. בניירובי, בירת קניה, פגשנו את ריצ'רד טוֹרְרָה, נער בן שתים-עשרה משבט המסאי שפיתח המצאה מפתיעה. משפחתו גידלה בקר, ואחד האתגרים הגדולים ביותר שעמדו בפניה היה להגן על הבקר בלילה מפני מתקפות של אריות. ריצ'רד הבחין כי מדורה ניחת אינה מרתיעה את האריות, אבל אם מסתובבים עם לפיד בוער, האריות שומרים מרחק. הוא הסיק שהאריות פוחדים מאורות נעים! ריצ'רד אהב לפרק ולהרכיב את חלקיו של רדיו שהיה להוריו, וכך לימד את עצמו אלקטרוניקה. הוא השתמש בידע הזה ופיתח מערכת של אורות הנדלקים וכבים בזה אחר זה ויוצרים אשליה של תנועה. המערכת הורכבה מגרוטאות - פאנלים סולאריים, מצבר של מכונית ומנגנון איתות של אופנוע. הוא התקין את האורות ו - מוזיקה בבקשה! - האריות הפסיקו לתקוף. הידיעה על ההמצאה שפיתח התפשטה, וגם בכפרים אחרים באזור רצו ליהנות מפירותיה. במקום לנסות לצוד את האריות כפי שעשו עד אז, התקינו הכפריים את "אורות האריות" של ריצ'רד. גם הם וגם פעילי איכות הסביבה שתמכו באריות היו מרוצים. ההישג היה מרשים מאוד, אבל במבט ראשון, ריצ'רד ממש לא נראה כמו מרצה פוטנציאלי בטד. הוא עמד כפוף בפינת החדר, מבויש עד כאב. האנגלית שלו היתה מגומגמת, ונדרשו לו מאמצים רבים כדי להסביר את ההמצאה שלו באופן ברור. לא יכולנו לדמיין אותו עומד על הבמה בקליפורניה מול אלף וארבע-

במאה העשרים ואחת זוהי מיומנות יסוד. זו הדרך החזקה ביותר לספר לאחרים מי אתם ומהם הדברים החשובים לכם. אם תלמדו לעשות את זה, הביטחון העצמי שלכם יפרח, ואתם תופתעו ממידת ההשפעה שתהיה לכך על ההצלחה שלכם בחיים – יהיה אשר יהיה האופן שבו תבחרו למדוד אותה.

אם תהיו אתם עצמכם, אני בטוח שתוכלו להתחבר לאמנות העתיקה הזו המחווטת במוחננו. אתם רק צריכים לגייס את האומץ לנסות.

מאות איש ונושא הרצאה אחרי סרגיי ברין ולפני ביל גייטס. אבל הסיפור של ריצ'רד כל כך נגע לליבנו, עד שהחלטנו בכל זאת להזמין אותו להרצות בטד. בחודשים שלפני הכינוס עזרנו לו לבנות את הסיפור שלו – למצוא את נקודת הפתיחה הנכונה וממנה לגולל את הסיפור בטבעיות. בזכות ההמצאה שלו זכה ריצ'רד במלגת לימודים באחד מבתי-הספר הטובים ביותר בקניה, ושם היה יכול להתאמן כמה פעמים על הרצאת הטד שלו מול קהל. ההתנסות עזרה לו לבנות ביטחון עצמי, שאיפשר לאישיות שלו לפרוץ החוצה.

הוא עלה על מטוס בפעם הראשונה בחייו וטס ללונג ביץ', קליפורניה. כשעלה על הבמה של טד, ניכר בו שהוא מתוח, אבל המתח שהקרין רק הגביר את המשיכה שלו. כשריצ'רד דיבר, הקהל שתה את דבריו בצמא, ובכל פעם שחיך, כולם נמסו. כשסיים, אנשים פשוט עמדו והריעו.

סיפורו של ריצ'רד ממחיש היטב שכל אחד יכול לתת הרצאה טובה. אתם לא צריכים לשאוף להיות וינסטון צ'רצ'יל או נלסון מנדלה. פשוט תהיו אתם. אם אתם מדענים, תהיו מדענים; אל תנסו להיות אקטיביסטים. אם אתם אמנים, תהיו אמנים; אל תנסו להיות אקדמאים. אם אתם אנשים פשוטים, אל תנסו לאמץ איזה סגנון אינטלקטואלי מזויף – פשוט תהיו אתם עצמכם. אתם לא חייבים להעמיד את הקהל על רגליו בנאום מהדהד. דיבור יומיומי יכול להיות יעיל לא פחות. למעשה, בשביל מרבית הקהלים, זה אפילו טוב יותר. אם אתם יודעים איך לדבר עם קומץ חברים בארוחת ערב, אתם יודעים מספיק כדי לשאת דברים מול קהל.

והטכנולוגיה פותחת בפנינו אפשרויות חדשות. אנו חיים בעידן שבו לא חייבים לדבר שוב ושוב מול אלפי אנשים כדי להשפיע על מיליונים. אתם יכולים להקליט שיחה אינטימית במצלמת וידאו, ולתת לאינטרנט לעבוד בשבילכם.

היכולת לשאת דברים בפני קהל אינה בונוס שמתי מעט זוכים לו.