

УДК 808.5
ББК 83.7
Г16

Carmine Gallo
FIVE STARS: THE COMMUNICATION SECRETS TO GET FROM GOOD TO GREAT

© 2018 by Carmine Gallo Published by arrangement with St. Martin's Press.
All rights reserved.

Галло, Кармин.
Г16 Мастер слова. Секреты эффективных коммуникаций от ведущего спикера Америки / Кармин Галло ; [перевод с английского А. В. Андреева]. — Москва : Эксмо, 2020. — 304 с.

ISBN 978-5-04-099954-5

Дар убеждения — ресурс, который едва ли не на 100% определяет успех в жизни. Тот, кто умеет договариваться, в разы быстрее продвигается по службе, заключает выгодные контракты, разруливает проблемные ситуации. Книга знаменитого спикера TED Кармина Галло — практикум по превращению дара в технологию. Она предлагает набор инструментов по развитию у себя способностей к убеждению и прокачке коммуникационных навыков.

УДК 808.5
ББК 83.7

ISBN 978-5-04-099954-5

© Андреев А.В., перевод на русский язык, 2020
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

*Жозефине и Лейле,
самым ярким звездам на моем небосклоне*

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление. ВСТАВАЙ!	9
----------------------------	---

Часть первая

ПОЧЕМУ ВЕЛИКИЕ КОММУНИКАТОРЫ НЕЗАМЕНИМЫ

Глава 1. ПОЭЗИЯ, ВЛАСТЬ И ПОЛЕТ НА ЛУНУ	29
Глава 2. КАК ВЫИГРАТЬ ВОЙНУ ИДЕЙ	38
Глава 3. АРИСТОТЕЛЬ БЫЛ ПРАВ, И НЕЙРОНАУКА ЭТО ДОКАЗЫВАЕТ ..	54
Глава 4. СПОСОБНОСТЬ ЛЮДЕЙ МЕЧТАТЬ	66

Часть вторая

КТО ЗАСЛУЖИЛ ПЯТЬ ЗВЕЗД

Глава 5. УЧЕНЫЕ	87
Глава 6. ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ	104
Глава 7. ПРОФЕССИОНАЛЫ	121
Глава 8. ЛИДЕРЫ	147
Глава 9. ЗВЕЗДЫ TED	171

Часть третья

ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ

Глава 10. ПРИНЦИП ПАФОСА	185
Глава 11. ТРЕХСТУПЕНЧАТАЯ СТРУКТУРА ПОСТРОЕНИЯ ИСТОРИИ	207

Глава 12. КАРТИНА ШИРОКИМИ МАЗКАМИ	223
Глава 13. УМНЫЕ СЛОВА ПОМОГАЮТ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА	228
Глава 14. КАК ПОДАТЬ СВОИ ИДЕИ КРАСИВЕЕ	239
Глава 15. ЛЕОНАРДО, ПИКАССО И ВЫ	250
Глава 16. ПОБЕДИТЕ СТРАХ	264
Заключение. НАЙДИТЕ МЕЛОДИЮ, ОТ КОТОРОЙ ПОЕТ ВАШЕ СЕРДЦЕ	270
Благодарности	276
Примечания	277
Алфавитный указатель	294

ВСТУПЛЕНИЕ

ВСТАВАЙ!

Я не собираюсь упустить этот шанс.

Лин-Мануэль Миранда, композитор

Алекса, кто такой Александр Гамильтон?

«Александр Гамильтон — американский государственный деятель и один из отцов-основателей Соединенных Штатов» [1].

Лин-Мануэль Миранда, кто такой Александр Гамильтон?

«Рожденный вне брака ребенок, сын проститутки и шотландца, человек, которого судьба забросила на забытый богом остров в Карибском бассейне, нищий...»

Сири, кто такой Александр Гамильтон?

«Александр Гамильтон был американским государственным деятелем, одним из отцов-основателей США».

Лин-Мануэль Миранда, кто такой Александр Гамильтон?

«Это лицо на десятидолларовой купюре, отец-основатель, у которого не было отца. Был трудоголиком и очень умным человеком. Сам себя сделал... Был молодым, голодным и нищим».

Сири и Алекса — две вопросно-ответных системы для помощи пользователям, а Лин-Мануэль Миранда — известный композитор и певец.

Сири и Алекса можно назвать самыми известными в наши дни примерами искусственного интеллекта. В нашем случае они расшифровали человеческий голос, превратив дыхание в биты, нашли

ключевые слова, запустили поиск в Интернете и выдали наиболее подходящую информацию. Их ответы практически идентичны.

Они, как и их продвинутый «родственник» — суперкомпьютер Watson от IBM, — отвечают на вопросы гораздо быстрее любого человека. Миранда же не ставит своей целью ответить максимально быстро. Он заставляет людей чувствовать.

Миранда пишет слова и музыку и придумывает идеи так, как никто до него не делал, и так, как компьютер сделать просто не в состоянии. Я докажу это на примере мюзикла «Гамильтон».

- Миранда был в отпуске в Мексике. Там он в книжном магазине купил написанную Роном Черновым биографию героя войны за независимость США Александра Гамильтона. По словам Миранды, эта книга его поразила. Он представил, как Гамильтон, живший на острове Санта-Крус в Карибском бассейне, пишет тексты так, как современные рэперы пишут песни, чтобы заработать и выбраться из нищеты.
- Миранда решил написать хип-хоп-мюзикл «Гамильтон», так как этот музыкальный стиль передает стремление развиваться, самоутверждаться и добиваться лучшей жизни. Хип-хоп — один из музыкальных стилей, в котором используется огромное количество слов в минуту. Композитор решил, что такой стиль подходит для передачи характера Гамильтона и по духу максимально приближен к тому, что писал этот один из отцов-основателей США.
- Все отцы-основатели США были белыми, но Миранда решил, что исполнителями его мюзикла будут афро- и латиноамериканцы. «Гамильтон» — это история Америки, которую рассказывают те, кто сейчас живет в США.
- Слова и подача каждого героя глубоко индивидуальны. Например, Джордж Вашингтон читает партии вдумчиво и сдержанно, наподобие рэпера Common или певца Джона Лежэнда.

Сам Гамильтон в мюзикле по манере исполнения напоминает таких сложных и насыщенных в плане текста исполнителей, как Rakim и Eminem. Аристократ Жильбер Лафайет, присоединившийся к воюющей с англичанами американской армии в 19 лет, в начале мюзикла изображен робким и поет в достаточно простом стиле раннего рэпа начала 1980-х. Однако постепенно он становится увереннее, начинает петь все более сложные композиции и превращается в «бога рэпа». Король Англии Георг III не читает рэп. Почему? Потому что рэп — это музыка бунтарей, а король по определению не бунтарь. Король появляется на сцене, словно герой совершенно другого мюзикла, и поет балладу You'll Be Back в стиле брит-поп.

- Гамильтон писал длинными предложениями. Первое, «улетное», по выражению Миранды, предложение Гамильтона в мюзикле состоит из 37 слов.
- Хит под названием «Мой шанс», который в мюзикле исполняет Гамильтон, Миранда писала целый год. Композитор говорит, что эта песня отражает характер героя. Каждый куплет и каждая строка доказывают, что Гамильтон не зря считался мастером слова.

Мюзикл «Гамильтон» — это творческое произведение. У Миранды, бесспорно, есть талант. Он умеет заставить слушателя и зрителя задуматься, что происходит в мире, в котором мы живем.

В этой книге я расскажу о даре, которым обладает каждый из нас: о способности включить воображение людей, зажечь их сердца.

Вы узнаете, почему самые успешные люди на земле считают, что этот дар — путь к процветанию в современном мире с его конкуренцией и стремительным техническим прогрессом во всех

областях производства, бизнеса и самых разных профессий. Вы прочтете мнения историков, успешных предпринимателей, инвесторов и руководителей компаний. Вы поймете, что древнее искусство убеждать людей необходимо, чтобы сделать шаг от хорошего к великому.

НАУЧИТЕСЬ УБЕЖДАТЬ, ЧТОБЫ ПРОЦВЕТАТЬ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

Эта книга — результат разговоров с высочайшими профессионалами, считающими, что успех во многом зависит от умения общаться и презентовать идеи. Эти люди — руководители таких компаний, как Google, Airbnb и McKinsey. Это инвесторы, вложившие деньги в самые известные стартапы наших дней. Среди них есть и космонавты, наблюдавшие из космоса Землю и другие галактики. Это люди, недавно окончившие колледж и получившие первую работу. Профессионалы, которые продвигаются по карьерной лестнице быстрее коллег. Те, кто уходит с работы, чтобы заняться собственным бизнесом или основать благотворительный фонд. Это руководители компаний, «морские котики», писатели и первооткрыватели. Это во всех смыслах выдающиеся люди.

Во время работы над этой книгой меня пригласили на специальный закрытый тренинг для элитных военных. Он проходил на отдаленной от городов и расположенной в пустыне базе ВВС. Участников выбрали из самых лучших офицеров армии, флота и ВВС. Их обучали избеганию и улаживанию крупномасштабных конфликтов. Среди обязательных материалов для изучения были две мои книги — «Презентация в стиле TED» и «Секрет рассказчика».

Один из инструкторов курса сказал мне: «Этим мужчинам и женщинам нужно представить, что бы в экстренной ситуации они сказали политикам высшего звена, генералам, адмиралам и президенту.

На выступление им отведут десять минут или еще меньше. Участники — люди очень умные, но, если они убедительно не аргументируют свою позицию, это может привести к катастрофическим последствиям». Поэтому повторяю: древнее искусство убеждать не второстепенно, а крайне важно.

Почему я повторяю слово «древнее»? На протяжении последних пары десятилетий исследователи с помощью функциональной магнитно-резонансной томографии изучали в реальном времени, что происходит в мозгу человека. Они прослеживали, как кровь движется в мозге, и открыли секрет успешной коммуникации, то есть причины, по которым определенные слова и стили выступления привлекают внимание. Ученые считают, что, несмотря на изменения способов коммуникации за последние годы, насколько не изменились восприятие и обработка информации мозгом.

В наше время, как никогда раньше в истории, огромное значение имеет умение коммуницировать. При феодальном строе крестьянин не мог стать богаче соседа, даже если обрабатывал поле лучше него. В индустриальную эпоху рабочий на фабрике, выполнявший норму быстрее коллеги, также не мог стать значительно богаче. Сегодня тот, кто хоть чуть лучше выражает свои идеи, может резко и значительно увеличить свой доход.

***В XXI веке огромное значение имеют мысли и знания.
Следовательно, каждый из нас стоит ровно столько,
сколько стоят его идеи. Однако важны не только они,
но и умение убеждать.***

В эпоху глобализации, автоматизации, искусственного интеллекта и связанных с ними сложностей как никогда нужно уметь донести мысль. Человек, умеющий убеждать, получает конкурентное преимущество перед остальными. Он становится незаменимым.

ЛЮДИ, УМЕЮЩИЕ УБЕЖДАТЬ, НЕЗАМЕНИМЫ

Для современных бизнесменов средние показатели производительности — это результаты ниже средних. «В прошлом рабочие со средним уровнем мастерства и выполнявшие средний план могли рассчитывать на средний уровень жизни. Можно утверждать, что в наши дни «среднее» официально закончилось», — писал в *New York Times* известный автор и эксперт по глобализации Томас Фридман. Затем продолжал: «Каждый человек должен найти что-то дополнительное, что придает результату его труда уникальную ценность и поможет выделяться среди коллег» [2].

Экономист Тайлер Коуэн считает, что «среднее официально закончилось» — это не просто эффектная фраза. Он говорит, что появление искусственного интеллекта и мировой глобализации должно заставить каждого задать себе следующие вопросы: «Могу ли я работать с умными машинами или нет? Могут ли мои знания и умения быть дополнением к тому, что делает компьютер? Или он без меня в состоянии выполнить мою работу и сделать ее лучше, чем я? И, наконец, соревнуюсь ли я с компьютером?» [3] Коуэн пишет: «Если ваши умения — дополнение к работе компьютера, ваша зарплата и перспективы на рынке труда, скорее всего, будут радужными. Если ваши умения ниже умений машины, то вам необходимо разобраться с этим несоответствием». Читайте эту книгу инструкцией по решению этого несоответствия.

Меняется суть и природа работы. Поэтому вам надо создать ситуацию, в которой ваши компетенции будут выделять вас среди остальных, сделать рывок и преуспеть в этот один из самых интересных моментов истории.

Если вы можете убедить, вдохновить, зажечь воображение окружающих, то станете незаменимым человеком, поступательный карьерный путь которого невозможно остановить.

Энтони Голдблум — один из самых известных экспертов в мире по вопросам использования информации для решения крупномасштабных задач. Он возглавляет компанию Kaggle, занимающуюся обработкой и анализом информации для автопроизводителей, страховых компаний, производителей медицинского оборудования и препаратов, а также НАСА. Его сотрудники решают поистине грандиозные задачи. Специалисты Массачусетского технологического института назвали Голдблума одним из 35 крупнейших инноваторов нашей эпохи. Голдблум считает, что обучение машин — одна из важнейших перспективных областей развития искусственного интеллекта, которая вызовет серьезные изменения на рынке труда. Обучение машин — это развитие технологий, позволяющее машинам развиваться и в некоторых случаях имитировать поведение человека. Kaggle — одна из ведущих компаний в этой области, что делает Голдблума неоспоримым экспертом в этом вопросе.

«По определению машины очень хорошо осваивают, что уже было сделано до них, и в состоянии многократно повторять один и тот же процесс, — говорил мне Голдблум [4]. — Однако, чтобы затронуть чувства человека, его нужно удивить. Машины очень плохо ориентируются в новых для них ситуациях. Они не в состоянии решать задачи, которые не решали ранее, и осуществлять действия, которые еще не выполняли».

Ученые из компании Kaggle при содействии и спонсорстве благотворительного фонда компании Hewlett Foundation разработали программное обеспечение для оценки написанных от руки школьных сочинений. Они хотели определить, кто ставит более справедливые и адекватные оценки: люди или компьютеры. Hewlett изучает, какие компетенции и умения будут в будущем необходимы учащимся, чтобы получить образование и в целом преуспеть в жизни. Они пришли к выводу, что в XXI веке ученикам будет нужно мыслить критически и эффективно общаться. Для развития этих способностей в школе необходимо перейти от тестовых заданий

к сочинениям, для написания которых понадобится мыслить нестандартно и доступно выражать все, что думаешь. Проверка и выставление оценок написанных от руки сочинений — дело очень трудоемкое. И именно поэтому Hewlett попросили специалистов из Kaggle разработать ПО, дающее возможность компьютерам это делать.

Их совместный проект дал определенные результаты [5]. Было разработано обеспечение, при помощи которого оценили 22 000 написанных от руки сочинений. Оно анализировало структуру предложений, грамматические и пунктуационные ошибки и, в принципе, показало, что по сравнению с учителями в состоянии адекватно оценивать, если сочинение стандартное по всем критериям. Но, как говорит Голдблум, у программы обнаружились серьезные недостатки в оценке сочинений выше среднего уровня. Компьютер не смог правильно проанализировать выдающиеся, неожиданные и нестандартные сочинения, в результате чего они получили отрицательную оценку, то есть совершенно не ту, которую заслуживали.

Машины работают и учатся на огромном количестве информации, а люди используют свое воображение и предлагают новые и нестандартные идеи.

«Для решения проблемы мозг человека в состоянии соединить различные и разноплановые логические и сюжетные линии, — говорит Голдблум [6], — и в этом вопросе мы наблюдаем ограничения работы машин. Если компьютер в состоянии увидеть что-то среднее, он может это среднее повторить в своей работе, но среднее в наши дни уже никого не устраивает».

Еще один любопытный эксперимент провела в Японии ученая Норико Араи. Она создала искусственный интеллект, который получил более высокие оценки по сравнению с 80% учащихся при про-

хождении сложного экзамена для поступления в колледж. Ее так называемый Today Robot сдал экзамен по математике и точным наукам с результатом, которого добились лишь 1% учащихся, а также смог написать сочинение из 600 слов лучше, чем большинство абитуриентов. Араи уверена, что люди преуспеют в эпоху развитого искусственного интеллекта, если будут понимать, какие именно умения им необходимо освоить. Она пришла к выводу, что искусственный интеллект способен выполнять задания лучше, чем 80% людей, потому, что быстрее «вспоминает» точную информацию и безошибочно «помнит» факты и сведения, которые учащиеся должны заучивать в ходе подготовки. Однако Today не смог получить оценки выше полученных 20% абитуриентов, которые подходили к решению задачи творчески и выходили за рамки ответа на вопрос [7]. То есть искусственный интеллект не умеет читать и думать, как люди. Today Robot узнает ключевые слова, оценивает тексты и помнит факты, что и использует для ответа на вопрос. Араи говорит, что если знания — это всего лишь процесс запоминания фактов и использования их для ответа, то в этом случае искусственный интеллект справляется с задачами лучше, чем человек. Но компьютеры не в состоянии соревноваться с людьми в креативности, коммуникации и критическом мышлении.

Машины быстро «думают», а вот люди умеют творчески подойти к решению задачи. Машины воспринимают информацию, а люди понимают, что за этой информацией стоит и что она значит. Машины говорят, что уже было, а люди могут строить будущее. Машины делают труд человека эффективнее, а люди улучшают мир с помощью воображения и самых неожиданных и нестандартных решений.

Миранда не получил грант благотворительного фонда MacArthur за то, что написал песню быстрее, чем компьютер. Он написал песни, которые вдохновляют нас и зажигают наше воображение.

В ПРЕДДВЕРИИ ИЗМЕНЕНИЙ

В ближайшем будущем автоматизация, компьютеризация, искусственный интеллект и возможности машин к самообучению приведут к перевороту на рынке труда. На нем исчезнут миллионы рабочих мест, что изменит внешний вид и наполнение многих отраслей производства. Для людей выход из ситуации — способность создавать эмоциональные связи. Миллионы из нас волнуются и переживают, сохранят ли работу. Однако основываясь на истории за последние 500 лет, можно отметить, что нас, скорее всего, не ждет безработица из-за внедрения в жизнь машин и искусственного интеллекта.

Все происходившие ранее технологические изменения «съедали» рабочие места, но при этом создавали еще больше новых. Экономисты, изучавшие технологические инновации в Европе с 1500-х гг., пришли к выводу, что во всех случаях появления новых технологий, продуктов и услуг вызывали волнение. Но рабочих мест появлялось больше, чем все ожидали. Например, после создания банкоматов в 1970-х гг. многие считали, что станет меньше отделений банков и банковских служащих. Сейчас в банках работает больше сотрудников, чем в 1980-х гг. Появились новые позиции, например пиар-менеджер. Любые серьезные изменения действительно вызывают у многих людей боязнь и волнение. Однако в таких условиях и в особенности во время цифровой революции коммуникационные качества приобретают все большее значение.

Стремительное развитие технологий сделало нашу жизнь значительно лучше практически по всем параметрам. Но развитие технологий привело к тому, что специалисты консалтинговой фирмы Towers Watson называют «тектоническим сдвигом» в сфере глобального бизнеса. Сдвигом, который требует от людей на рынке труда XXI века новых навыков и умений.