GRADA

Rychleji myslet, chytře mluvit

Jak vyniknout ve spontánní komunikaci



Matt Abrahams

GRADA

Rychleji myslet, chytře mluvit

Jak vyniknout ve spontánní komunikaci



Matt Abrahams

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude ***trestně stíháno****. Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou* ***bez souhlasu nositele práv zakázány****.*

Matt Abrahams

Rychleji myslet, chytře mluvit

Jak vyniknout ve spontánní komunikaci

Přeloženo z anglického originálu knihy Matta Abrahamse *Think Faster, talk smarter: how to speak successfully when you're put On the spot*, vydaného SIMON ELEMENT is a trademark of Simon & Schuster, Inc.
Copyright © 2023 by Matthew Abrahams LLC
All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form whatsoever. For information, address Simon Element Subsidiary Rights Department, 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020.

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 9791. publikaci

Překlad Ivana Sýkorová
Odpovědný redaktor Mgr. Marie Zelinová
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner
Počet stran 256
První vydání, Praha 2024
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2024
Author photos © Nancy Rothenstein

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-7621-2 (ePub)
ISBN 978-80-271-7620-5 (pdf)
ISBN 978-80-271-5259-9 (print)

OBSAH

NAPSALI O KNIZE... 9

O AUTOROVI 13

ÚVOD 15

Spontánní komunikace? Nebo výbuch? 16
Oslepení září reflektorů 17
„Mluvení spatra není mojí doménou“ 17
Myslete rychleji a mluvte chytřeji 19
Život není přednáška TED 21
Přednosti písmene A 23
Ze Stanfordu s láskou 24
Zvedněte laťku 27

I. ČÁST
METODIKA MYSLETE RYCHLEJI, MLUVTE CHYTŘEJI
ŠEST KROKŮ K LEPŠÍMU SPONTÁNNÍMU PROJEVU

1. KLID

ZKROŤTE NERVOZITU 31

Mluvení bez paniky 32
Poznejte abecedu příznaků 33
Všímavost je zásadní 33
Zpomalte, ochlaďte se, doplňte tekutiny 35
Zkroťte mozek 37
Hmm… ééé… jako… víte 40
Osobní plán zvládání úzkosti 43
Objevte sebe sama 46

2. ODBLOKOVÁNÍ

MAXIMALIZUJTE PRŮMĚRNOST 49

Zkratky na cestě ke „správnému“ řešení 51
Překvapivá síla slůvka „protože“ 52
Tohle je ten správný způsob, jak jíst špagety! 54
Obejděte heuristiku 56
„Správně“ špatný název 59

Mějte odvahu být všední ... 61
Chyby jako příležitosti ... 63
Konverzace, ne vystoupení ... 65
Probuďte svou spontánní stránku ... 69

3. ZMĚNA POHLEDU

DÁVEJTE SI POZOR NA NASTAVENÍ MYSLI ... 73

První změna nastavení mysli
Od fixace k růstu ... 76

Druhá změna nastavení mysli
Nemyslete na sebe, myslete na své publikum ... 79

Třetí změna nastavení mysli
Neříkejte „ano, ale…“ ani „ne!“, naučte se říkat „ano, a…“ ... 82

Čtvrtá změna nastavení mysli
Zapomeňte na t o, co se stalo, přejděte k „další hře“ ... 85

Všechno špatné je k něčemu dobré ... 89

4. NASLOUCHÁNÍ

NESNAŽTE SE COKOLI DĚLAT… JEN NASLOUCHEJTE! ... 93

Síla naslouchání ... 95
Buďte pozornější ... 98
Naslouchejte tomu, co je třeba udělat, a udělejte to ... 108

5. STRUKTURA

STRUKTURUJTE SVŮJ SPONTÁNNÍ PROJEV ... 111

Seznam není struktura ... 114
Udržte si pozornost posluchačů ... 116
Posílení paměti ... 117
Usnadněte komunikaci svému publiku ... 120
Usnadněte komunikaci i sobě ... 121
Struktura jako švýcarský nůž ... 123
Nácvik strukturování ... 126
Připravte se na spontánnost ... 128

6. ZAMĚŘENÍ

KLÍČOVÉ SLOVO SPONTÁNNÍHO PROJEVU ... 133

První aspekt: **Přesnost – „Hm, co tím přesně míníte?“**
Podstata: Myslete na cíl – co se má publikum dozvědět, jak se má cítit a co má udělat ... 135

Druhý aspekt: **Relevance – „Proč by mě to mělo zajímat?“**
Podstata: Soustřeďte se na to, co je pro vaše publikum důležité 138

Třetí aspekt: **Přístupnost – „Proč je všechno tak komplikované?“**
Podstata: V zájmu srozumitelnosti se vyhněte žargonu a zkratkám 143

Čtvrtý aspekt: **Stručnost – „Proč mluví tak zeširoka?“**
Podstata: Buďte struční 149

Společnost s obratem 1,5 bilionu dolarů v pouhých dvanácti slovech 152

II. ČÁST
MLUVTE CHYTŘEJI V KONKRÉTNÍCH SITUACÍCH

Praktická situace 1
STAŇTE SE MISTRY NEFORMÁLNÍ KOMUNIKACE 159

Praktická situace 2
PŮSOBIVÉ PŘÍPITKY (A TAKÉ POCTY A PŘEDSTAVOVÁNÍ) 175

Praktická situace 3
(NE)DOKONALÁ PREZENTACE NÁVRHŮ 185

Praktická situace 4
OTÁZKY, KTERÉ VÁS NEROZHODÍ 197

Praktická situace 5
ZPĚTNÁ VAZBA, KTERÁ NEZAPADNE 209

Praktická situace 6
TAJEMSTVÍ OMLUVY 221

ZÁVĚR 233

Dodatek 1 **STRUKTURY, KTERÉ MŮŽEME POUŽÍT V KONKRÉTNÍCH SITUACÍCH** 239

Dodatek 2 **INTERNETOVÉ STRÁNKY S NOVÝMI MATERIÁLY** 241

PODĚKOVÁNÍ 243

POZNÁMKY 245

Věnováno mé rodině, učitelům, mentorům a spolupracovníkům.
Pomohli jste mi myslet rychleji a mluvit chytřeji.

Není větší agónie,
než když v sobě nosíte nevyřčený příběh.
– Maya Angelou

Obvykle mi trvá déle než tři týdny,
než si připravím dobrý improvizovaný projev.
– Mark Twain

NAPSALI O KNIZE...

„Schopnost mluvit sebevědomě spatra ovlivňuje všechny aspekty našeho života. Matt Abrahams strávil desítky let vývojem nástrojů, které využívají sílu spontánní komunikace a jsou vhodné nejen pro profesionální řečníky, ale pro každého, kdo se ocitne v situaci, kdy potřebuje mluvit před ostatními. Kniha *Rychleji myslet, chytře mluvit* vám nabízí snadno realizovatelné a praktické tipy a techniky, které vás přivedou k úspěchu."

– Philip Zimbardo, emeritní profesor psychologie na Stanfordově univerzitě a autor knih *Luciferův efekt* a *Lépe žít a milovat díky terapii časové perspektivy*

„*Rychleji myslet, chytře mluvit* je přesně ta kniha, kterou potřebujete, chcete-li se zlepšit ve spontánním mluvení na veřejnosti. Matt Abrahams nabízí šestibodový přístup, který každému, kdo musí nečekaně promluvit na veřejnosti, pomůže myslet rychleji a mluvit chytřeji. Kniha plná užitečných rad je založena na precizním výzkumu a čerpá z Abrahamsovy mnohaleté výuky komunikačních dovedností studentů MBA na Stanfordu."

– Katy Milkmanová, autorka knihy *How to Change: The Science of Getting from Where You Are to Where You Want to Be* a moderátorka podcastu *Choiceology*

„Mattovy nápady a postřehy v knize *Rychleji myslet, chytře mluvit* jsou k nezaplacení. Strávila jsem svůj život před televizní kamerou, ale přesto jsem měla před živým publikem vždy trému. To by asi každého šokovalo, protože mě na obrazovce denně sledovaly miliony lidí – ale já jsem je samozřejmě neviděla. Trvalo mi roky, než se mi podařilo překonat nervozitu a začala jsem se před živým publikem cítit komfortně a sebevědomě.

Matt mluvení na veřejnosti usnadňuje tím, že upřednostňuje navázání kontaktu před dokonalostí. Konkrétní příklady z knihy vám poskytnou jasný návod, který vám pomůže vést si co nejlépe ve chvílích, kdy jste pod tlakem."

– Joan Lundenová, novinářka, spisovatelka, autorka přednášek a televizní moderátorka

„Přečetly jsme si knihu a teď jsme zběsile rychlé, šokantně chytré. Matt kombinuje humor s moudrostí a vědecky podložené strategie s praktickými postřehy, což nám všem umožňuje komunikovat s větší jistotou a lépe navazovat kontakt s publikem. Navíc je radost knihu číst."

– Jennifer Aakerová a Naomi Bagdonasová, autorky knihy *Humor seriózně: Proč je humor tajnou zbraní v profesním a osobním životě*

„Chcete uspět při pohovoru? Získat nového zákazníka? Vypadat chytře na schůzkách? Kniha *Rychleji myslet, chytře mluvit* vás naučí, že vás takové situace nemusí děsit a také jak v nich zazářit. Je plná cvičení, která vám pomohou vyrovnat se s jednou z nejsložitějších životních situací – když se ocitnete před publikem a potřebujete rychle vymyslet, co smysluplného byste řekli. Nejinteligentnější rada, jakou vám teď mohu dát, zní: Přečtěte si tuto knihu!"

– Dan Lyons, novinář, satirik a autor knih *Na odpis*, *Lab Rats* a *STFU: The Power of Keeping Your Mouth Shut in an Endlessly Noisy World*

„Kde byl Matt Abrahams, když jsem začínala svou mediální kariéru? Trvalo mi desítky let, než jsem si osvojila kroky, které představuje v knize *Rychleji myslet, chytře mluvit*! Naštěstí pro všechny ostatní může jeho průvodce světem mluvení spatra urychlit tento proces díky chytrým a praktickým taktikám, které vám pomohou překonat strach či úzkost a komunikovat s lehkostí a jistotou."

– Jill Schlesingerová, obchodní analytička CBS News a autorka knihy *The Great Money Reset*

„Těšte se. Odvažte se být všední. Proměňte odpor ve zvídavost. Každá stránka neúprosně užitečného a zábavného klenotu Matta Abrahamse je plná výzkumy podložených konceptů ukazujících nám všem úzkostným řečníkům, jak překonat strach, zkrotit úzkost a přesvědčit publikum o sobě i svých názorech. Mou jedinou výtkou je, že bych si přál, abych si knihu mohl přečíst už před dvaceti lety!“

– Robert I. Sutton, autor osmi bestsellerů podle deníku *New York Times*, mimo jiné *The No Asshole Rule*, *Scaling Up Excellence* (s Huggym Raoem) a *The Friction Project* (s Huggym Raoem)

„Kniha *Rychleji myslet, chytře mluvit* je zlatým standardem osvědčených komunikačních technik. Mattův šestibodový přístup k sebevědomému a srozumitelnému projevu ve spontánních situacích pomáhá uklidnit nervovou soustavu, abyste se mohli soustředit na to, co je důležité: navázání kontaktu s publikem a pohotové reakce. Jestliže máte potíže s jakýmkoli typem komunikace, je to kniha určená právě pro vás.“

– David Eagleman, neurovědec, autor, technolog, podnikatel a moderátor podcastu *Vnitřní vesmír s Davidem Eaglemanem*

„Schopnost prezentovat kreativní vizi jak malým, tak velkým týmům je pro úspěch klíčová. V knize *Rychleji myslet, chytře mluvit* se Matt zaměřuje na základní faktory, které vám umožní zdokonalit se v umění komunikace. Jeho jasný přístup spolu s relevantními a praktickými příklady může pomoci každému člověku cítit se lépe při mluvení spatra, a to bez ohledu na situaci. Každému, kdo chce zlepšit své komunikační dovednosti, vřele doporučuji, aby si přečetl knihu *Rychleji myslet, chytře mluvit*.“

– John Janick, předseda představenstva a generální ředitel společnosti Interscope Geffen A&M Records

„Porozumění, s jakým Matt přistupuje k mezilidským interakcím, je výjimečné. Jeho nástroje podporující rychlé myšlení a srozumitelné vyjadřování jsou nepostradatelné, a to i v našem moderním světě textových

zpráv. Snadno pochopitelný přístup pomůže každému zdokonalit se v umění pohotové komunikace."

– Tony Fadell, zakladatel společnosti Nest, vynálezce iPodu a autor knihy *Build*, bestselleru podle deníku *New York Times*

„V knize *Rychleji myslet, chytře mluvit* vám Matt Abrahams přináší nástroje, díky nimž získáte obrovskou důvěru ve svou schopnost prodat své nápady, a to i v těch nejvypjatějších okamžicích. Sledoval jsem Mattovu práci na Stanford Business School a jeho inspirativní přednášky v rámci projektu TED. Nyní může každý sklízet přínos Mattových zkušeností předního odborníka na komunikaci. Nenechte si ujít další příležitost podělit se o své nápady – dejte na Mattovu radu, abyste vynikli a dostali se dopředu!"

– Carmine Gallo, autor knih *Talk Like TED* a *The Bezos Blueprint*

„Jedna věc je přednést dobrý projev, ale něco úplně jiného je vyniknout při spontánní, nepřipravené konverzaci. Matt Abrahams je výjimečný: akademik, který opravdu ovládá svůj obor (komunikační dovednosti) a dokáže ho vyučovat v jednoduchých, praktických a neocenitelných lekcích, které může kdokoli okamžitě uplatnit v praxi. Tato kniha je nepostradatelná pro každého, kdo chce umět lépe komunikovat."

– Julian Treasure, autor knih *How To Be Heard* a *Sound Business* a pěti přednášek v rámci projektu TED

O AUTOROVI



Matt Abrahams je předním odborníkem v oblasti komunikace. Na Ekonomické fakultě Stanfordovy univerzity přednáší v oboru organizačního chování a vyučuje v oblíbených kurzech strategické komunikace a efektivní virtuální prezentace; za svou práci získal prestižní ocenění univerzity. Matt vyučuje také mluvení na veřejnosti a podílí se na výuce improvizovaného mluvení v návazných studijních programech Stanfordovy univerzity.

Když zrovna neučí, je vyhledávaným odborníkem přednášejícím na kongresech a konzultantem a koučem v oboru komunikace. Pomáhal řadě moderátorů a mluvčích s přípravou na významné projevy, k nimž patří IPO road show, předávání Nobelových cen, přednášky v rámci projektu TED Talks a na Světovém ekonomickém fóru. Jeho online přednášky mají miliony zhlédnutí a je moderátorem populárního a oceňovaného podcastu *Think Fast, Talk Smart: The Podcast*. Jeho kniha *Speaking Up without Freaking Out: 50 Techniques for Confident and Compelling Presentation* pomáhá široké veřejnosti zvládat úzkost z mluvení na veřejnosti a vystupovat sebevědoměji a autentičtěji.

Když si Matt potřebuje odpočinout a načerpat nové síly, rád chodí na výšlapy se svou ženou, povídá si se svými dětmi a sleduje s nimi sportovní přenosy, tráví čas s přáteli a soustavně trénuje ve svém karatistickém dódžó.

ÚVOD

„Co si myslíš ty?“

Všichni jsme někdy byli postaveni před tuto jednoduchou, zdánlivě neškodnou otázku. Zatímco ostatní v místnosti čekají na naši odpověď, cítíme se trapně, svírá nás úzkost, možná jsme dokonce úplně vyděšení.

Zamyslete se, jak byste se asi cítili, kdyby otázka „Co si myslíš ty?“ zazněla v tomto kontextu:

- Na poradě přes Zoom, kde je přihlášená spousta lidí, vám ji přihraje šéf ve chvíli, kdy vás víc zajímá oběd než aktuální téma.
- Ve stísněném prostoru výtahu ji vysloví kolega při odchodu z velké prezentace, která se mu nepovedla a dopadla příšerně.
- Během pohovoru na atraktivní pozici, který probíhá při pracovní večeři, vám ji položí vysoce postavený manažer před několika členy svého týmu.
- Ve velké posluchárně vás o názor požádá vážený profesor, který si vás náhodně vybral během své přednášky.

Podobné náhlé, nečekané dotazy na nás poutají pozornost a děsí nás. Jsme pod tlakem a máme pocit, že musíme zareagovat rychle, srozumitelně a alespoň s malou dávkou šarmu. Ze všeho nejvíc se chceme vyhnout tomu, že bychom si naběhli a ztrapnili se.

Buďme upřímní: Když nám někdo nečekaně přihraje takovou otázku, je to v háji!

Spontánní komunikace? Nebo výbuch?

Potřeba mluvit spontánně se v každodenním životě objevuje mnohokrát, často aniž by se nás někdo výslovně zeptal, co si myslíme. Jsme třeba na svatební hostině a kamarád nás vyzve, abychom pronesli přípitek. Připojíme se k virtuální poradě a ocitneme se sami, tváří v tvář generálnímu řediteli, který se chce pustit do hovoru. Jsme na nóbl koktejlovém večírku a kolega nás seznamuje s potenciálně důležitým obchodním partnerem. Čeká nás formální prezentace a moderátor nás požádá, abychom se po skončení zdrželi a dalších patnáct minut odpovídali na neformální otázky posluchačů.

Jindy se zase dostáváme do prekérních situací, ve kterých musíme myslet za pochodu. Uděláme trapné faux pas a musíme z něj nějak vybruslit. Technologie, na kterou spoléháme během důležité prezentace návrhu, selže a musíme se obejít bez ní. Kvůli chvilkové frustraci řekneme něco, čeho litujeme, a musíme najít způsob, jak se omluvit. Postihne nás „mentální výpadek" a úplně zapomeneme něčí jméno nebo pointu, kterou jsme měli na jazyku.

Pro mnohé z nás je vyhlídka spontánní komunikace děsivá. Výzkumy potvrzují, že Američané se bojí mluvení na veřejnosti více než brouků, výšek, jehel, zombie, duchů, temnoty a klaunů.[1] A to mluvíme o formálním, předem naplánovaném projevu před publikem. Jak ukazují výzkumy, improvizované mluvení spatra nás může děsit ještě více, protože jsme neměli šanci se připravit a chybí nám scénář nebo osnova, o kterou bychom se mohli opřít.[2]

Dokonce i těm z nás, kteří při mluvení na veřejnosti nepociťují velkou úzkost, pravděpodobně nahání hrůzu představa, že se přeřekneme, zápolíme s odpovědí nebo nedokážeme udělat ten správný dojem ve spontánní řečnické situaci. Frustrace z neschopnosti vypořádat se s podobnými situacemi je stejně běžná jako úzkost z nadcházejících spontánních interakcí. Obojí může zhatit naše nejlepší plány prezentovat se jako vytříbení, nadšení a zodpovědní mistři komunikace, jakými bychom chtěli být.

Oslepení září reflektorů

Chtěl bych, abyste něco vyzkoušeli. Překřižte ruce před hrudníkem tak, jako to děláte obvykle. Nyní připažte a pak ruce znovu překřižte, ale tentokrát bude nahoře druhá ruka. Všimněte si, jak vám to připadá divné. Na zlomek vteřiny si nejste úplně jistí, co dělat s rukama. Mysl se odpojí od těla a vy se cítíte zmatení, nejistí nebo možná malinko zpanikaříte.

Když se na vás upře pozornost a jste vyzváni, abyste komunikovali, můžete se cítit podobně. Často přesně víte, co si myslíte a co chcete říct, stejně jako víte, jak překřížit ruce. Ale když se změní okolnosti – jste v určité společnosti a jste pod tlakem – můžete se cítit zmatení, zahlcení nebo ohrožení. Spustí se stresová reakce „bojuj, nebo uteč" – buší vám srdce, třesou se nohy nebo ruce a postihne vás stav, kterému říkám „instalatérský obrat": to, co bývá normálně suché (dlaně), zvlhne potem a to, co bývá normálně vlhké (vaše ústa), vyschne. Snažíte se vzpamatovat, ale jen koktáte, blábolíte, váháte. Odbočujete od tématu. Klopíte zrak a zíráte na své nohy nebo se zabořítе do sedadla. Nervózně si poklepáváte prsty. Zahrnete publikum zvuky jako „ééé" a „mmm".

Může se dokonce stát, že vás to úplně paralyzuje. Michael Bay, režisér filmu *Armagedon* a série *Transformers*, měl na výstavě Consumer Electronics Show v roce 2014 při prezentaci pro firemního sponzora problémy se čtecím zařízením. Bay byl nucen improvizovat, jenže úplně ztratil řeč, i když měl mluvit o tématu, které dobře znal – o svých vlastních filmech. Po chvilce marného hledání slov se zmohl jen na to, že zamumlal rychlou omluvu a odešel z pódia. Jeden komentátor ironicky poznamenal, že se „takhle trapně necítil od dvojky *Transformerů*".[3]

„Mluvení spatra není mojí doménou"

Bay později své vystoupení omlouval slovy: „Myslím, že živá vystoupení nejsou mojí doménou." Lidé se často domnívají, že schopnost improvizovat za pochodu je otázkou osobnosti nebo vrozeného talentu – někteří lidé tento talent mají, jiní ne. Říkáme si, že jsme zkrátka nebyli obdařeni

spontánním myšlením a mluvením. „Jsem stydlivý," vysvětlujeme. Nebo: „Umím to víc s čísly." Ještě horší je, že někteří z nás dojdou k závěru, že nejsou dost chytří nebo dost dobří.

Někdy nás může jediná katastrofická příhoda na celý život přesvědčit, že neumíme komunikovat. Irma, téměř sedmdesátiletá knihovnice, toužila pronést spontánní proslov na připravované svatbě své milované vnučky, ale při pouhém pomyšlení, že by se měla postavit a promluvit před lidmi, jí běhal mráz po zádech. Když jsem se jí zeptal, proč se tak bojí, vysvětlila mi, že strach začala mít už před desítkami let, když studovala na střední škole. Tehdy odpovídala na otázku svého učitele a ten ji před celou třídou ztrapnil, když vykřikl: „To je ta nejhorší a nejhloupější odpověď, jakou jsem kdy od studentů v hodinách slyšel."

Tato zkušenost Irmě bránila aktivně se zapojit na poradách či při dalších společenských setkáních; navíc se v jejím životě stala zlomovým bodem. Irma se rozhodla stát se knihovnicí právě proto, že věděla, že se v práci nebude muset zapojovat do žádné stresující a neplánované komunikace, a pokud přece jen, tak velmi zřídka. Zamyslete se nad tím na chvíli. Irma se v životě výrazně omezovala jen proto, že se obávala opakování jediného debaklu s improvizovaným projevem.

Jakkoli to může znít extrémně, jsou na tom mnozí z nás podobně. Minulé neúspěchy nás nutí akutně si uvědomovat neschopnost dobře reagovat a děsíme se, že budeme muset znovu spontánně mluvit. Při dalších příležitostech se může spustit začarovaný kruh: jsme nervózní, a proto je náš projev ještě horší, což nás následně ještě víc znervózní a dále omezí naši schopnost reagovat. V určitém okamžiku začne být pociťovaná úzkost příliš silná. V hlavě nám hraje písnička „to nezvládnu", a tak se stáhneme do ústraní a necháváme si své potenciálně skvělé nápady a postřehy pro sebe. Najdeme si místo v zadní části přednáškového sálu nebo na vzdálenějším konci konferenčního stolu. Při komunikaci přes Zoom se schováváme tak, že vypneme kameru a ztlumíme mikrofon.

Naše domnělá i skutečná neschopnost přirozeně a pohotově komunikovat bez přípravy nám může zničit kariéru i život. Před lety, když jsem pracoval pro malý softwarový start-up, přišel můj kolega, kterému budu

říkat Chris, se skvělým nápadem, jak propagovat důležitý produkt společnosti. Jeho nápad byl poměrně radikální a vyžadoval změnu strategie, proto byl předmětem podrobného zkoumání kolegů. Když ho ostatní požádali, aby nápad rozvedl, a dávali mu těžké, ale přiměřené otázky, Chris úplně zamrzl. Působil nervózně a jeho odpovědi byly dost vágní, nesouvisle blábolil a odbíhal od tématu. Na šéfa ani kolegy neudělal dobrý dojem, proto jeho názory nebrali vážně a bagatelizovali jeho odborné znalosti. Nakonec společnost Chrise propustila. O šest měsíců později, poté, co nastoupil nový talentovaný člověk, společnost realizovala stejné nápady, s jakými už dříve přišel Chris. Rozdíl byl v tom, že nový tým dokázal nápady jasně a přesvědčivě obhájit, když se na něj upřela pozornost.

Myslete rychleji a mluvte chytřeji

Tuto knihu píšu proto, že existuje naděje pro Irmu, Chrise i každého, komu dělá spontánní mluvení potíže. Zamyslete se nad příběhem Archany, mé další studentky, která měla problémy s komunikací s ostatními. Nedávno se přestěhovala do Spojených států a změnila profesi, a proto si připadala nejistá a měla tendenci vyhýbat se situacím, kdy bylo potřeba se ozvat. „Byla jsem na sebe přísná a odsuzovala jsem se," vzpomíná. „Vždycky mě přepadla nervozita a vyhýbala jsem se mluvení na pracovních schůzkách či poradách." Archana si uvědomila, jak ji její zdrženlivost znevýhodňuje a připravuje ji o důležité příležitosti při budování kariéry.

Poté, co si Archana osvojila sadu osvědčených nástrojů a technik, zjistila, že se dokáže více uvolnit a být sama sebou. Utnula kritické hlasy, které jí zněly v hlavě, a cítila se sebevědomější, což jí umožnilo více se zapojovat a usnadnilo situace, v nichž měla spontánně promluvit. Zanedlouho už vedla týmové porady, aniž by pociťovala přílišnou úzkost. Když jí zemřel kolega, překvapila sama sebe tím, že se dobrovolně přihlásila, že se na smutečním obřadu podělí o své vzpomínky na něj a pronese pár laskavých slov.

Někteří lidé jsou přirozeně extrovertnější, nemají tolik zábran, jsou pohotovější nebo se dokážou vyjadřovat obratněji než jiní. Případné deficity

v této oblasti však nemusí definovat, kým jsme, ani určovat náš osud. Způsob, jakým pohotově komunikujeme za pochodu, ze všeho nejvíce neovlivňují vrozené nebo hluboce zakořeněné vlastnosti, ale spíše to, jak k tomuto náročnému úkolu přistupujeme.

Většina z nás vnímá spontánní společenské interakce způsobem, který nás zahání do slepé uličky a maří naše snahy. Naše přebujelé představy o těchto interakcích nás pak děsí a nedovolí nám v dané situaci pohotově zareagovat. Jinými slovy se dá říci, že škodíme sami sobě. Jestliže zmírníme tlak, který na sebe vyvíjíme, a naučíme se některým klíčovým dovednostem, podaří se nám zlepšit komunikační schopnosti a působit kompetentněji při jakékoli neplánované a zásadně důležité konverzaci. V podobných situacích můžeme dokonce ožít a vychutnat si je. Jak s oblibou říkám, všichni se můžeme naučit myslet rychleji a mluvit chytřeji.

Díky využití metody *Myslete rychleji, mluvte chytřeji*, jejíž popis najdete v této knize, a postupům pro konkrétní situace, které jsem také doplnil, se můžeme všichni při spontánním mluvení na veřejnosti cítit příjemněji a sebevědoměji, bez ohledu na to, jak přátelští, společenští a jazykově obratní si připadáme.

Tato metoda se skládá ze šesti základních kroků:

Za prvé si musíme uvědomit to, co už víme – že komunikace obecně a zejména improvizované projevy jsou stresující. Musíme si vytvořit osobní plán zvládání úzkosti, který nám pomůže vypořádat se s trémou.

Za druhé se musíme zamyslet nad tím, jak přistupujeme ke komunikaci a jak posuzujeme sebe i ostatní, a začít vnímat tyto situace jako příležitost k navázání kontaktů a spolupráce.

Za třetí si musíme dovolit změnit způsob myšlení, riskovat a přehodnotit vnímání chyb jako příležitost zkusit to znovu a lépe.

Za čtvrté musíme důkladně naslouchat tomu, co druzí říkají (a možná neříkají), a zároveň se naladit na vlastní vnitřní hlas a intuici.

Za páté musíme využít strukturu vyprávění a zajistit, že naše myšlenky budou srozumitelnější, pronikavější a přesvědčivější než dosud.

A za šesté se musíme ze všech sil snažit přivést pozornost posluchačů k podstatě toho, co říkáme, a rozvíjet přesnost, relevanci, přístupnost a stručnost projevu.

Část práce, kterou těchto šest kroků vyžaduje, můžeme odvést přímo ve chvíli, kdy mluvíme, jestliže si osvojíme řadu užitečných taktik. Nejzásadnější ale je, že těchto šest bodů představuje dovednosti, které musíme postupně rozvíjet, když se připravujeme na potenciální spontánní interakce. Mnoho lidí se domnívá, že k tomu, aby se člověk uměl dobře vyjadřovat v nečekaných situacích, je zapotřebí přirozeného talentu – důvtipnosti nebo daru výřečnosti. I když někteří z nás takový talent jistě mají, **skutečným tajemstvím spontánního mluvení je trénink a příprava**. Každý z nás se může stát silným a pohotovým řečníkem, pokud tomu věnujeme čas, naučíme se překonat staré návyky a budeme se rozhodovat uvážlivěji. Chceme-li obstát ve spontánních situacích, paradoxně se musíme předem připravit a musíme tvrdě pracovat na dovednostech, o nichž víme, že nám uvolní ruce a pomohou nám naplno projevit naše nápady i osobnost.

Stejně jako když se učíte jakékoli nové dovednosti, pomáhá, když zmírníte tlak, který na sebe vyvíjíte. Zapamatujte si, že stát se silným a pohotovým řečníkem v nečekaných situacích vyžaduje čas. Nemusíte se snažit zvládnout všechno najednou a stresovat se tím. Navíc už samotná skutečnost, že se zaměřujete na zdokonalování svých schopností, si zaslouží oslavu. Většina lidí o spontánním mluvení vůbec nepřemýšlí, a pokud ano, nemá dostatek odvahy, aby v tomto ohledu něco podnikla. Jste uvědomělí a stateční, o čemž svědčí i fakt, že jste si vybrali právě tuto knihu.

Zvyknout si na spontánní komunikaci vyžaduje trpělivost, odhodlání a laskavost, ale výsledky vám mohou změnit život, jak se přesvědčili lidé, které koučuji a učím.

Život není přednáška TED

Jedním z nejvíce zakořeněných a nejškodlivějších mýtů o spontánní komunikaci je představa, že nejlepší a nejpřesvědčivější řečníci se vyjadřují dokonale. Jen si všimněte, jak uhlazeně působí úspěšní řečníci na

přednáškách projektu TED Talks, i když mluví neformálně a bez poznámek. Nebo se podívejte na lídry, jako jsou Steve Jobs ze společnosti Apple či bývalá první dáma Michelle Obamová, kteří při vystupování před davy posluchačů prosluli svým charismatem a přesvědčivostí.

Ve skutečnosti se přednášející na TED Talks řídí podle předem připraveného scénáře, který někdy dokonce upravují editoři. Lídři jako Steve Jobs a Michelle Obamová věnují nácviku a vylepšování svých prezentací celé měsíce. Podobné plánované projevy dovedené k dokonalosti si často pleteme s typem komunikace, s nímž se ve vlastním životě setkáváme častěji: spontánními komentáři spatra. Své výkony v těchto každodenních situacích posuzujeme podle stejných standardů jako předem připravené přednášky či projevy. To je chyba. Neměli bychom totiž usilovat o dokonalost projevu, jak to často v případě svých prezentací děláme, ale spíše bychom se měli smířit s nedokonalostí a zaměřit se na to, jak nejlépe v daném okamžiku navázat kontakt s publikem. Naučíme-li se ztišit své kritické posuzování, můžeme snížit hladinu stresu a lépe dosáhnout komunikačních cílů.

Po pravdě řečeno, snaha o „správnou“ komunikaci jen zvyšuje pravděpodobnost, že budeme komunikovat špatně. Když se budeme snažit naučit se nazpaměť naši cestu k úspěchu nebo se budeme příliš upínat k jedinému způsobu komunikace, budeme se tak intenzivně zaměřovat na to, abychom si vzpomněli na všechno, na čem jsme pracovali, že při samotném projevu pak budeme strnulí a nedokážeme se naladit na to, co se děje kolem nás. Ztratíme šanci pohotově se přizpůsobit a autenticky reagovat v daném okamžiku. Budeme se jen vzdalovat od předpokladů, které musíme naplnit, abychom dokázali myslet rychleji a mluvit chytřeji: být sami sebou, plně si uvědomovat přítomnost a navázat kontakt s publikem.

Hudebník, který má na koncertě vážné hudby interpretovat Chopinovu etudu, se předem naučí nazpaměť každičkou notu v naději, že dosáhne dokonalosti. Ale mluvení spatra připomíná spíše jazzový koncert. Spočívá v improvizaci, ve snaze naladit se na stejnou vlnu s ostatními kolem nás a udržovat rytmus. Chceme-li se naučit dobře improvizovat a spontánně

komunikovat, musíme odložit stranou mnohé z toho, co si myslíme, že víme o komunikaci, a osvojit si soubor nových dovedností. Musíme se rychle a přesně naladit na okolní prostředí. Musíme odhadnout potřeby našeho publika. Těmto potřebám pak musíme přizpůsobit to, co říkáme. A musíme ovládnout svůj strach tak, aby nás neomezoval.

Tím nechci říct, že by plánování a nácvik projevu neměly v každodenní komunikaci své místo. Mají ho. Ale tyto dovednosti už mnozí z nás ovládli a vycizelovali – možná až příliš. Nyní je musíme vyvážit tím, že budeme pracovat i na svém spontánním mluvení. Musíme si osvojit nové přístupy a nástroje, které nám umožní využít naše osvědčené komunikační návyky a postupy a doplní je o další možnosti, které volíme podle potřeby v daném okamžiku.

Přednosti písmene A

Vzpomínáte si na Irmu, která se stala knihovnicí kvůli nepříjemné zpětné vazbě od svého učitele? Když jsem vyrůstal, měl jsem velmi odlišnou zkušenost. Možná jste si při prohlížení obálky této knihy všimli, že mé příjmení začíná na písmena Ab. Tato všední skutečnost formovala můj život zvláštním způsobem a částečně vysvětluje, proč jsem napsal knihu, kterou právě držíte v rukou. Učitelé a další autority mají tendenci vyvolávat lidi v abecedním pořadí podle příjmení, a proto jsem byl téměř vždy vyvolán jako první. Vlastně si vybavuji jen dva případy od dětství až do dospělosti, kdy tomu tak nebylo (protože přede mnou byla příjmení Abbott a Abbey, pokud vás to zajímá).

Vzhledem k tomu, že jsem vždy byl první na řadě, nemohl jsem se při formulování svých odpovědí nikdy opřít o žádné jiné příklady a často jsem měl jen málo času na přípravu. Už na základní škole jsem jako dítě musel vždy reagovat spontánně. Zpočátku mi to připadalo trapné. Ale pak jsem si na to začal zvykat. Dovolil jsem si více se otevřít, riskovat, experimentovat, vtipkovat. Zdálo se, že ostatní děti byly vděčné, že si mohly vyslechnout mé názory, než je učitel vyvolal.

Pozitivní povzbuzení mi dodalo odvahu více riskovat, byl jsem méně

nervózní a nebál jsem se využívat příležitostí. Na střední škole už mě ostatní znali jako extroverta, který byl vždy ochotný mluvit a být první na řadě. Někteří mě dokonce považovali za důvtipného, zábavného nebo okouzlujícího. Je mi přirozeně vlastní být důvtipný, zábavný nebo okouzlující? Rozhodně ne – jen se zeptejte mých dětí. Jednoduše jsem měl spoustu zkušeností s improvizací v každodenních společenských situacích a díky pravidelnému tréninku se mi spontánní komunikace stala druhou přirozeností.

Chci, abyste se v situacích, kdy musíte mluvit bez přípravy, začali cítit stejně pohodlně a sebejistě jako já. A nemusíte si kvůli tomu měnit příjmení.

Ze Stanfordu s láskou

Na počátku roku 2010 si profesoři na Graduate School of Business při Stanfordově univerzitě, kde vyučuji, všimli zajímavého trendu. Mnoho mých kolegů testuje znalosti studentů tak, že je namátkově vyvolává před desítkami nebo stovkami vrstevníků. Jako domácí úkol zadáme případové studie a pak vybereme jednoho nebo více studentů v hodině a klademe jim tolik otázek, že by na ně byl hrdý i Sokrates.

Naši studenti byli bystří, výřeční a motivovaní. Dokázali si perfektně připravit a přednést formální projev. Mnozí z nich měli zkušenosti s proslovy na promocích nebo v rámci předchozí pracovní praxe. Přesto měli potíže s vyvoláváním na přednáškách. Mnozí přicházeli do hodin s velkou úzkostí nebo se jim vyhýbali ve dnech, kdy očekávali, že budou vyvolaní. Když se na ně upřela pozornost a měli promluvit před ostatními, měli tendenci úplně ztuhnout. Studenti sice znali odpovědi, ale měli problém ze sebe rychle dostat přesné a důvtipné reakce.

V té době jsem se jako specialista na komunikaci podílel na výuce kurzů na Graduate School of Business při Stanfordově univerzitě a kurzů návazného studia, a proto jsem byl požádán, abych navrhl nový vzdělávací program, který by studentům pomohl se spontánními společenskými interakcemi v hodinách. Takový, který by doplnil naši stávající nabídku

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázku z knihy Rychleji myslet, chytře mluvit**.**
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.